

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Odměňování v organizaci
Remuneration in the Organization

Student: Lenka Vostárková

Vedoucí bakalářské práce: Dr. Ing. Zuzana Čvančarová

Ostrava 2011

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.
Přílohu č. 3, danou mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě dne 11. května 2011

Lenka Vostárková /

Lenka Vostárková

Poděkování

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce paní Dr. Ing. Zuzaně Čvančarové za trpělivost, odborné vedení a cenné rady a kritiky při konzultacích a zpracování bakalářské práce.

Obsah

| | |
|--|----|
| Úvod | 1 |
| 1. Teoretická část | 3 |
| 1.1 Řízení lidských zdrojů | 3 |
| 1.2 Řízení odměňování | 4 |
| 1.2.1 Hodnocení práce a mzdová šetření | 8 |
| 1.2.2 Stupně a mzdové/platové struktury | 10 |
| 1.2.3 Zásluhové odměny | 12 |
| 1.2.4 Zaměstnanecké výhody | 14 |
| 1.3 Systém odměňování | 15 |
| 1.4 Mzdové formy | 16 |
| 1.4.1 Časová mzda | 17 |
| 1.4.2 Úkolová mzda | 18 |
| 1.4.3 Podílová mzda | 18 |
| 1.4.4 Mzdy za očekávané výsledky práce | 19 |
| 1.5 Hodnocení pracovníků | 20 |
| 1.6 Mzdotvorné faktory | 21 |
| 1.7 Právní předpisy týkající se odměňování | 23 |
| 1.8 Metody použité pro zpracování bakalářské práce | 24 |
| 2. Charakteristika organizace | 26 |
| 2.1 Historie společnosti | 26 |
| 2.2 Předmět podnikání dle Obchodního rejstříku | 26 |
| 2.3 Popis produktů | 27 |
| 2.4 Současný stav produktů a konkurence | 27 |
| 2.5 Tržby společnosti | 28 |
| 2.6 Organizační struktura | 29 |
| 2.7 Zaměstnanci firmy | 30 |
| 3. Analytická část | 31 |
| 3.1 Analýza systému odměňování ve společnosti | 31 |
| 3.1.1 Odměňování zaměstnanců jednotlivých oddělení | 31 |
| 3.1.2 Zaměstnanecké výhody | 36 |
| 3.1.3 Nehmotné formy odměňování | 39 |

| | | |
|-----|-------------------------------------|----|
| 3.2 | Analýza dotazníkového šetření | 39 |
| 4. | Návrhy a doporučení | 53 |
| 5. | Závěr..... | 55 |
| | Seznam literatury..... | 56 |
| | Seznam zkratek | 58 |
| | Prohlášení..... | 59 |
| | Seznam příloh..... | 60 |

Úvod

Žijeme v době, kdy se česká i světová ekonomika vzpamatovávají z nedávné hospodářské krize, která přišla po dlouhém období hospodářského růstu. Doba klade velké nároky na konkurenceschopnost firem, protože v takovýchto obtížných podmínkách ty méně schopné firmy krachují a zanikají. Konkurenceschopnost firem je do značné míry dána lidmi, kteří ve firmě pracují a tím, jak je jejich energie využita ku prospěchu firmy.

Můžeme říct, že význam konkrétních lidí, kteří ve firmě pracují, je nepřímo úměrný velikosti firmy. Čím je firma menší, tím více záleží na práci každého jednotlivce. Pro malou organizaci je velmi důležité, aby byl každý pracovník výkonný, spolehlivý, iniciativní atd. Pokud tomu tak není, je to pro firmu mnohem více znatelné a může ji to ohrozit mnohem více, než ve velkých společnostech, kde pracují stovky zaměstnanců. Velké firmy mají přeci jen možnost práci rozložit mezi více zaměstnanců a nižší výkonnost u některých jednotlivců vyvážit důlností práce a propracovaným systémem řízení.

Od určité velikosti společnosti logicky dochází k dělnosti práce. Zaměstnanci vykonávají různé práce nejen z hlediska jejich vzdělání a odbornosti, ale i z hlediska jejich konkrétního pracovního zařazení nebo stupně řízení. Z toho vyplývají také rozdílné způsoby odměňování pracovníků. Jiným způsobem je třeba odměňovat zaměstnance provádějící rutinní činnosti, jinak tvůrčí pracovníky, jinak obchodníky a jinak například vedoucí pracovníky.

K oborům s největší konkurencí patří nepochybně informační technologie, které se vyvíjí vysokým tempem, a to zejména v důsledku rychlého rozšiřování internetu a jeho možností. Pro účely této bakalářské práce jsem dostala příležitost zkoumat odměňování pracovníků ve firmě EBM system s.r.o., která se zabývá provozováním internetových inzertních serverů.

Na problematiku odměňování je možné se dívat ze dvou hledisek. Z hlediska firmy, která má zájem získat co nejlepší zaměstnance, udržet si je a co nejvíce je motivovat k nejlepším výkonům, a to s minimem nákladů. Na druhé straně je hledisko zaměstnanců, kteří za svou práci očekávají pokud možno co nejvyšší ohodnocení, dlouhodobou jistotu práce, příjemné pracovní prostředí, klidnou práci bez stresů, atd. Tyto dva pohledy jsou do určité míry protikladné a v odměňování pak jde i o hledání určité rovnováhy. V obecné rovině je pak výše mzdy dána poměrem mezi nabídkou a poptávkou pracovní síly.

Cílem mé bakalářské práce je analýza současného systému odměňování v dané organizaci a následné návrhy a doporučení pro management této společnosti.

Tato bakalářská práce je rozdělena do čtyř částí. V první části bude popsána teorie související s odměňováním, tzn. systém odměňování, formy mezd, zaměstnanecké výhody, hodnocení práce, motivace a odměna, apod. Tato teorie bude vycházet z uvedené odborné literatury. Druhou částí bude charakteristika konkrétní organizace. Půjde zejména o její historii, produkty, konkurenci, ekonomickou situaci a stav zaměstnanců. Na základě spolupráce (osobní konzultace, poskytnutí informací a podkladů) s touto organizací bude zpracována třetí část - analytická. V ní půjde o zhodnocení současného systému odměňování a zjištění spokojenosti zaměstnanců s tímto systémem pomocí dotazníků. Nakonec se pokusím poskytnout návrhy a řešení pro zlepšení systému odměňování v organizaci.

V teoretické části bude použita metoda analýzy. Následující kapitola nazvaná charakteristika organizace využije metodu sběru informací. V analytické části bude použita metoda analýzy a dotazníku. Následné vyhodnocování dotazníků se opírá o metodu syntézy.

1. Teoretická část

1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v organizaci pracují a tím přispívají k dosažení cílů organizace. [2]

Řízení lidských zdrojů představuje koncepci personální práce. Ta je založena na tvrzení, že člověk jako lidská pracovní síla je považován za nejdůležitější výrobní vstup a motor činnosti organizace. Řízení lidských zdrojů se postupem času stalo nejdůležitější složkou řízení organizace. [7]

„Řízení lidských zdrojů je:

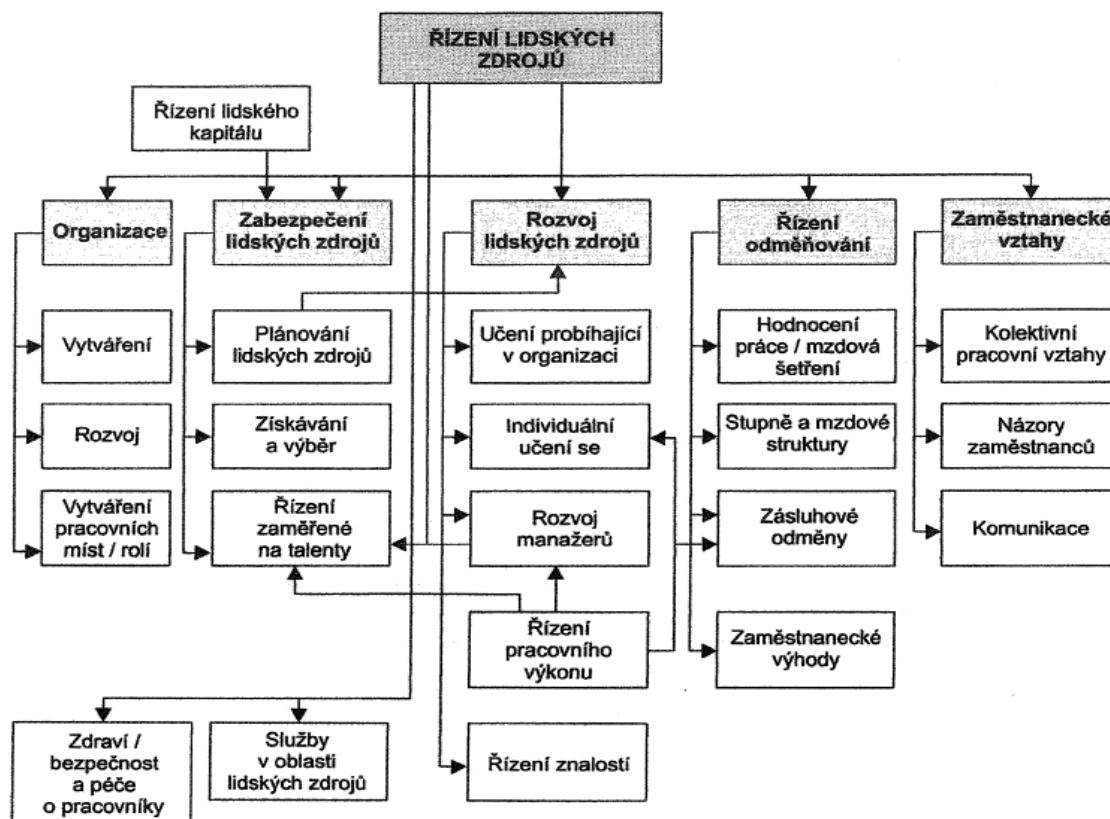
- rozmanité;
- strategické s důrazem na integraci;
- orientované na oddanost a angažovanost;
- založené na přesvědčení, že s lidmi by mělo být zacházeno jako s bohatstvím, jako s aktivy (lidský kapitál);
- ve svém přístupu k zaměstnaneckým vztahům spíše unitaristické než pluralistické a spíše individualistické než kolektivistické;
- aktivita prováděná manažery – praktické řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů;
- zaměřené na podnikové hodnoty.“ [2, s. 32]

„Úkoly řízení lidských zdrojů:

- usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se, aby tento člověk byl neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa;
- optimální využívání pracovních sil v organizaci;
- formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci;
- personální a sociální rozvoj pracovníků organizace;
- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.“ [7, s. 16]

Jak lze vidět na Obr. 2.1, součástí řízení lidských zdrojů je krom jiného také řízení odměňování. To obsahuje hodnocení práce a mzdová šetření, stupně a mzdové struktury, zásluhové odměny a zaměstnanecké výhody.

Obr. 2.1: Aktivita řízení lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong (2007, s. 28)

1.2 Řízení odměňování

„Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování), jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných.“ [2, s. 515]

Definice odměňování

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, ale zahrnuje i povýšení, formální uznání (pochvaly) či zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní). Čím dál tím častěji je do odměny zařazováno také vzdělávání, které zaměstnanci poskytuje organizace. Odměnou však může být i přidělení lépe vybavené kanceláře (kancelář s kobercem místo linolea), určitého stroje či zařízení (počítače), zařazení na určité pracoviště (kancelář v budově ředitelství) apod. O všech těchto odměnách rozhoduje organizace a nazýváme je odměny vnější. V současné době je stále více věnována pozornost vnitřním odměnám, které mají nehmotnou povahu a týkají se osobnosti pracovníka, jeho potřeb, zájmů, postojů, hodnot a norem. Vnitřní odměny souvisí například se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajících z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Souhrn těchto vnitřních a vnějších odměn tvoří tzv. celkovou odměnu. [7]

Odměňování tedy můžeme rozdělit do tří hlavních kategorií:

- **Odměňování hmotné nárokové** (mzda, plat, příplatky zákonné)
- **Odměňování hmotné nenárokové** – peněžní i nepeněžní (příplatky, bonusy, prémie, zaměstnanecké výhody,...)
- **Odměňování nehmotné** (povýšení, uznání, pracovní podmínky, rozmanitá práce, dobré vztahy na pracovišti, větší odpovědnost...) [4]

Mzda a plat

Mzda/plat je tvořena:

- **Pevnou složkou** (základní mzda/plat) – roční, měsíční, týdenní či hodinová sazba
- **Pohyblivou složkou** - výkonnostní odměnou, odměnou podle dovedností, zkušeností, schopností či přínosu, příplatky za přesčas, ztížené pracovní prostředí
- **Dodatkovou složkou** [4]

Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem za práci v podnikatelské sféře. Mzda musí být sjednána, stanovena nebo určena před začátkem výkonu práce, za kterou má tato mzda příslušet. Sjednává

se v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo jiné smlouvě, popřípadě ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem. Zaměstnavatel je povinen v den nástupu do práce vydat zaměstnanci písemný mzdový výměr, který obsahuje údaje o způsobu odměňování, o termínu a místě výplaty mzdy, jestliže tyto údaje neobsahuje smlouva nebo vnitřní předpis. [12, § 109, § 113]

Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem podle školského zákona, nebo veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení. Tzn., že se plat používá v rozpočtové sféře, kdy je firma napojena zcela nebo z části na státní nebo jiný veřejný rozpočet. Zaměstnanci přísluší platový tarif stanovený pro platovou třídu a platový stupeň, do kterých je zařazen. Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platové třídy podle druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě a do platového stupně podle doby dosažené praxe, doby péče o dítě a doby výkonu vojenské základní nebo civilní služby. [12, § 109, § 123]

Zákoník práce č. 262/2006 Sb., § 111 definuje **minimální mzdu** jako nejnižší přípustnou výši odměny za práci v pracovněprávním vztahu. Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Co se týče odměn z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, může jít o dohodu o provedení práce nebo o dohodu o pracovní činnosti. Do mzdy a platu se pro tento účel nezahrnuje mzda ani příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli. Nedosáhne-li mzda, plat nebo odměna z dohody minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek. Výši doplatku získáme odečtením skutečné mzdy od mzdy minimální. [12, § 111]

Aktuální sazby minimální mzdy nalezneme v nařízení vlády č. 567/2006 Sb. ze dne 6. prosince 2006. Minimální mzda je zde stanovena ve výši 8 000 Kč za měsíc nebo 48,10 Kč za hodinu.

Motivace a odměna

Příčina činností, které děláme, představuje motiv. Lidskou vlastnost, která nám pomáhá k dosažení určitých cílů, nazýváme motivací. Pokud lidé věří, že jejich činnosti směřují zdárně k dosažení cíle, pak jsou motivovaní. Dosažení tohoto cíle (hodnotné odměny)

zpravidla uspokojuje konkrétní lidskou potřebu. Jestliže práce, kterou lidé vykonávají, bude uspokojovat jejich sociální, psychologické a zároveň ekonomické potřeby, pak budou lépe motivováni. [1]

„Odměny představují uznání a ocenění lidí za jejich plnění úkolů a přínos organizaci. Jestliže odměny stojí za to, jsou dosažitelné a lidé vědí, jak jich dosáhnout, pak mohou působit jako motivátory. Odměny mohou být peněžní nebo nepeněžní.“ [1, s. 111]

„Pobídky slouží k podněcování a povzbuzování lidí, aby dosahovali cílů. Jejich smyslem je zabezpečovat přímé motivování: „Udělej toto a my to potom oceníme.“ Pobídky mají obvykle peněžní podobu, ale mohou také slibovat nepeněžní odměny, jako je uznání, pochvala, povýšení nebo pověření obzvláště zajímavou prací.“ [1, s. 111]

V podniku existují 2 typy motivace a odměn – vnitřní a vnější:

- ***Vnitřní motivace a odměna***

Vnitřní motivace vychází z práce samé. Pokud lidé mají pocit, že jejich práce je zajímavá a důležitá, mají určitou pravomoc a odpovědnost, mohou dosáhnout pracovního růstu, pak jsou vnitřně motivováni. Z výše uvedeného vyplývá, že vnitřní odměny mají nepeněžní charakter a týkají se pravomocí, odpovědností, úspěšnosti apod. Tyto odměny mohou mít dlouhodobý a hlubší dopad na motivaci pracovníka. [1]

- ***Vnější motivace a odměna***

Vnější motivaci zaměstnanců ve firmách zajišťuje jejich vedení. Může jít jak o pozitivní, tak o negativní motivaci. Pozitivní motivací bývají peněžní či nepeněžní odměny. Mezi peněžní odměny patří například zvýšení platu, mezi nepeněžní se řadí uznání, pochvala či povýšení. Druhem negativní motivace jsou tresty, čímž se rozumí například disciplinární řízení, odepření platu, kritika apod. Vnější odměny mohou po určitou dobu zvýšit úsilí pracovníka a minimalizovat jeho nespokojenost. Pomáhají také přilákat nové zájemce o práci a udržovat si pracovníky. [1]

Vnitřní motivátory mají dlouhodobější charakter, neboť jsou součástí jedince. Pokud jej vykonávaná práce duševně uspokojuje, dá se předpokládat, že tak tomu bude i nadále. Přestože vnější motivátory jako je např. zvýšení platu či pochvala hrají významnou roli, mohou časem pominout. [1]

Oba zmíněné typy motivace mají svou úlohu, a proto by systém odměňování měl zahrnovat kombinaci vnějších a vnitřních odměn, viz. Tab. 2.1 – Systém odměňování. [1]

Tab. 2.1: Systém odměňování

| | Peněžní odměny | Nepeněžní odměny |
|----------------|----------------------------------|--|
| Vnitřní odměny | | <ul style="list-style-type: none"> ■ Vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost, autonomie, smysluplná práce, prostor pro využívání a rozvoj dovedností) ■ Příležitost dosahovat úspěchu a rozvíjet se ■ Kvalita pracovního života ■ Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem |
| Vnější odměny | Mzda/plat a zaměstnanecké výhody | <ul style="list-style-type: none"> ■ Uznání ■ Ocenění (pochvala) ■ Zpětná vazba |

Zdroj: Armstrong (2009, s. 118)

1.2.1 Hodnocení práce a mzdová šetření

Hodnocení práce

„Hodnocení práce je systematické určování hodnoty a rozměru (množství, záběru, významu) každé práce či pracovní funkce (místa) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím (místům) v organizaci, a to za účelem stanovení vnitřních relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/platových struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací v odměňování.“ [7, s. 292]

Mezi základní cíle hodnocení práce patří:

- určit relativní hodnotu prací uvnitř podniku, tzv. vnitřní relaci, založenou na spravedlivém, jednotném a důsledném posouzení;
 - poskytnout informace nezbytné k vytvoření a udržování spravedlivých a obhajitelných mzdových a platových stupňů a struktur;
 - poskytnout co nejvíce objektivní základnu pro zařazování prací do stupňů a tím umožňovat jednotný přístup při rozhodování o zařazení prací;
 - umožnit správné porovnávání s tržními sazbami prací nebo rolí, které mají srovnatelnou složitost nebo množství práce;
 - být transparentní, tzn., že by měla být jasná východiska, kritéria pro definování stupňů a zařazování prací;
 - zajistit, aby organizace poskytovala stejnou peněžní odměnu za práci stejné hodnoty
- [2]

Při provádění hodnocení práce nás zajímá obsah práce z hlediska požadavků na toho, kdo práci vykonává. Výkon samotného pracovníka, který danou práci zastává, není brán v úvahu. [1]

Metody hodnocení práce:

a) analytické

Relativní hodnota práce se stanovuje pomocí analýzy, kdy jsou definované faktory nebo prvky práce. Posuzuje se míra jejich přítomnosti v konkrétní práci, tzn., že práce není porovnávána jako celek, ale dělí se na větší množství faktorů. Analytické hodnocení je nejčastěji používanou metodou. [1]

Výhodou analytických metod je jejich systematičnost, a to, že poskytují možnost obrany proti stížnostem na nerovnost v odměňování. Naopak za nevýhodu lze považovat jejich časovou náročnost, složitost, a to že nezajišťují úplnou objektivitu nebo důslednost. [1]

Druhy analytických metod:

- Bodovací metoda (metoda bodových stupňů)
- Analytické porovnávání

b) neanalytické

Práce jsou mezi sebou porovnávány jako celek, nikoli analyzovány pomocí faktorů, které jednotlivé práce obsahují. Podle použité metody je práce následně zařazena do určitých stupňů nebo pořadí. [2]

Výhodou neanalytických metod je jejich snadná tvorba, jednoduchost a rychlost zařazení prací do stupňů. Tyto metody však mohou být značně subjektivní a neposkytují možnost obrany proti stížnostem na nerovnost odměňování. [1]

Druhy neanalytických metod:

- Metoda pořadí prací
- Metoda párového porovnání
- Klasifikační metoda

Mzdová šetření

Mzdové šetření znamená zjišťování tržních sazeb prací. Důvodem provádění mzdových šetření je zjištění, jak jiné organizace platí svým zaměstnancům za stejnou práci. Organizace můžeme sledovat z hlediska regionu, odvětví či oboru. Mzdová šetření jsou podkladem pro porovnávání údajů o politice, metodách a praxi odměňování. Při provádění

mzdových šetření musíme dbát na to, aby bylo porovnáváno porovnatelné. Mzdová šetření musí být prováděna řádně a pečlivě.[4]

Cílem mzdových šetření je získání informací o ceně pracovní síly na trhu práce (o mzdové politice, o výši a struktuře odměn, o mzdových tarifech a dalších skutečnostech ve vybraných organizacích). Mzdová šetření mohou korigovat chybné představy pracovníků o určitých pracích, a to díky zajištění vnější srovnatelnosti mezd a platů. Přitom je možné, že zároveň budou pozitivně působit na motivaci pracovníků. [7]

Pro správné provedení mzdových šetření je nezbytně nutné splnit následující požadavky:

- zajistit, aby organizace, z kterých bude šetření prováděno, byly skutečně srovnatelné s naší organizací (velikost, typ, obor, technologie, stabilita, vnější podmínky, perspektiva aj.);
- zkoumat nejen základní formy mezd a platů, ale také formy dodatkové a zaměstnanecké výhody;
- zvážit možné odlišnosti v popisech pracovních míst;
- brát v úvahu shodnost či neshodnost načasování úprav mezd a platů v jednotlivých organizacích. [7]

Mezi zdroje údajů o mzdách a platech patří:

| | |
|--------------------------------|--------------------------------------|
| Celostátní publikovaná šetření | Údaje publikované v časopisech |
| Lokální publikovaná šetření | Inzeráty |
| Sektorová šetření | Databáze poradenských firem |
| Odvětvová šetření | Analýza údajů o získávání pracovníků |
| Speciální šetření | Jiné zdroje informací [7] |
| Klubová šetření | |

1.2.2 Stupně a mzdové/platové struktury

Definice struktury stupňů

„Struktury stupňů tvoří sekvence nebo hierarchie stupňů, pásem nebo úrovní, v nichž jsou umístěny skupiny prací, které jsou v podstatě srovnatelné. Může jít o jedinou strukturu, která obsahuje stupně nebo pásma a která je definována jejich počtem a rozpětím.

Alternativně může být tato struktura rozdělena na řadu prací nebo druhů kariéry obsahující skupiny prací, kde povaha a účel práce jsou v podstatě podobné, ale práce se vykonává na různých úrovních dovedností a odpovědnosti.“ [2, s. 565]

Definice mzdové/platové struktury

„Mzdová/platová struktura definuje různé úrovně peněžní odměny za práce nebo skupiny prací s ohledem na jejich relativní vnitřní hodnotu definovanou hodnocením práce, s ohledem na vnější relace zjištěné pomocí mzdových šetření a někdy i s ohledem na vyjednané sazby za práce. Poskytuje prostor pro zvyšování odměny podle výkonu, schopností, přínosu nebo doby zaměstnání.“ [2, s. 565]

Typy struktury stupňů a mzdové/platové struktury

- **Struktury úzkých stupňů**

Tento typ struktury je tvořen vzestupnou řadou tarifních stupňů, do nichž se zařazují práce, které mají zhruba stejnou hodnotu. Tyto struktury mívají deset i více stupňů, ty mohou být definovány hranicemi bodů dosažených při hodnocení práce. Do konkrétního stupně by pak měla být zařazena každá práce, jejíž bodová hodnota spadá mezi tyto hranice. Každý stupeň má své mzdové/platové rozpětí, přičemž jeho maximum obvykle stanoveno na úrovni o 20-50 % vyšší, než jeho minimum. Mzdová/platová rozpětí poskytují prostor pro zvyšování mzdy/platu na základě výkonu, schopností či přínosu. Struktury úzkých stupňů však podporují nekontrolovatelný pohyb mezi stupni (neodůvodněné zařazování do vyšších stupňů), je totiž obtížné rozlišovat mezi po sobě jdoucími stupni, a to dokonce i pomocí hodnocení práce. [1]

- **Struktury širokých stupňů**

Stupně jsou definovány stejným způsobem jako u struktury úzkých stupňů. Tyto struktury mají méně než deset stupňů, a to většinou šest až devět. Mzdová rozpětí se pohybují okolo 40-50%. Širší stupně lze jasněji definovat a lze lépe kontrolovat spontánní přesun do vyšších stupňů. Struktury širokých stupňů se tedy používají k překonání či zmírnění problému nekontrolovaného pohybu mezi stupni. [1]

- **Širokopásmové struktury**

Širokopásmové struktury zhušťují mnohostupňové struktury (struktura úzkých stupňů) do čtyř až šesti pásem. Šířka pásma má obvykle mezi 50 a 80 %, což poskytuje jednotlivým zaměstnancům v pásmu prostor pro mzdový/platový růst, který odpovídá rozvoji jejich kariéry, aniž by museli být přeřazeni do vyššího stupně. [4]

- **Struktury pro skupiny (druhy) prací**

„Druhy prací jsou tvořeny pracemi v nějaké funkční oblasti nebo zaměstnání, jako je marketing, provoz, finance, informační technologie, lidské zdroje, správa nebo podpůrné služby, které jsou příbuzné z hlediska vykonávaných činností a požadovaných základních znalostí a dovedností, ale liší se úrovní odpovědnosti, požadovaných znalostí, dovedností a schopností.“ [2, s. 570]

- **Mzdová/platová bodová stupnice**

Tato stupnice se skládá z rostoucích či přírůstkových řad bodů, které jsou placené. Nejméně a nejvýše placené práce zahrnuté do struktury tvoří rozpětí pro tyto řady placených bodů. Přírůstek mzdové bodové stupnice se obvykle pohybuje mezi 2,5 a 3 %, přičemž přírůstek může být v celé stupnici konstantní, nebo se může s rostoucí úrovní zvyšovat. Postup v rámci stupně většinou souvisí s délkou zaměstnání na dané pozici. S mzdovou/platovou bodovou stupnicí se můžeme setkat především ve veřejném sektoru. [2]

1.2.3 Zásluhové odměny

„Zásluhové odměňování se vztahuje k individuálnímu výkonu, přínosu, schopnostem nebo dovednostem či k výkonu týmu nebo organizace. Snaží se posílit vazbu odměny na výkon, zviditelnit ji a tím zaměstnance motivovat.“ [4, s. 76]

Individuální zásluhová odměna může být:

- a) nedílně spojena se základní mzdou či platem
- b) nabízena v podobě najednou vyplácených peněžních bonusů (proměnlivá složka mzdy/platu). [2]

Mezi individuální zásluhové odměny patří:

- **Odměna podle výkonu**

O odměnu podle výkonu se jedná v případě, že zvýšení základní mzdy/platu nebo bonusy závisejí na hodnocení pracovního výkonu. Výše pohyblivé nebo variabilní složky mzdy tedy není předem zaručena. Výhodou je přímý vztah odměny a výkonu. Posouzení výkonu však může být subjektivní a zaměřené na výstup, nikoli na kvantitu. Tento typ zásluhové odměny může, ale nemusí být pro pracovníka motivující. [2]

- **Odměna podle schopností**

Zvýšení mzdy/platu závisí na posouzení úrovně schopností, které pracovník dosáhl. Lidé jsou odměňováni nejen za jejich práci, ale také za schopnost pracovat. Tato metoda zásluhové odměny povzbuzuje pracovníky k rozvoji svých schopností. Posouzení úrovně schopností však může být obtížné a také hrozí, že budou odměňovány schopnosti, které nebudou využívány. [2]

- **Odměna podle přínosu**

Je posuzován nejen výsledek práce vykonaný jedincem, ale také to, co jedinec do práce vnáší v podobě úrovně schopností chování i odborných schopností, které ovlivňují výsledek. Pracovník je tedy odměňován nejen za to, co dělá, ale také za to, jak to dělá. Měření tohoto přínosu však může být obtížné. [2]

- **Odměna podle dovedností**

Zvýšení mzdy/platu je vázáno na rozsah, druh a hloubku dovedností, které pracovník nejen získal, ale hlavně efektivně využívá. Zvýšení mzdy či platu tedy závisí na osvojení si dovedností. Výhodou této metody je, že podněcuje a odměňuje získávání dovedností. Pokud jsou však pracovníci odměňováni za dovednosti, které nepoužívají, může jít o drahou záležitost. [2]

- **Odměna podle délky zaměstnání**

Zvýšení mzdy/platu závisí na délce zaměstnání a je stanovováno obvykle každoročně. Lidem se tato odměna přiznává na základě nepřetržitého zaměstnání buď na jednom pracovním místě, nebo v jednom stupni struktury mzdové bodové stupnice. Za jasnou výhodu je považována neexistence možnosti nesprávného posouzení. Naopak nevýhodou je, že tato metoda neodměňuje ty, kteří přispívají více. [2]

Týmové odměňování

„Týmové odměňování poskytuje odměny týmům nebo skupinám pracovníků vykonávajících podobnou nebo příbuznou práci, která souvisí s výkonem týmu. Výkon je možné měřit v podobě výstupu a/nebo splnění norem poskytování služeb. Kvalita výstupu a názor zákazníků na úroveň služeb se berou v úvahu také.“ [2, s. 592]

Celopodnikové systémy odměňování

„Celopodnikové systémy bonusů představují výplatu určitých částek peněz pracovníkům, přičemž tyto částky jsou odvozeny od výkonu celého podniku nebo celého závodu.

Jsou určeny k tomu, aby se pracovníci podíleli na prosperitě podniku a zvýšila se tak jejich oddanost podnikovým cílům a hodnotám. Dva hlavní typy těchto systému jsou systém odměn za přírůstek produktivity (podíl na výnosu) a podíl na zisku.“ [2, s. 593]

1.2.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnaneckými výhodami rozumíme formu odměňování, která je poskytována zaměstnavatelem dobrovolně, nad rámec zákonných odměn. Tyto zaměstnanecké výhody mohou, ale nemusí, být zaměstnancům ve firmě poskytovány. Záleží především na zaměstnavateli, jestli považuje zaměstnanecké výhody jako další dobrý motivační faktor pro zaměstnance. Zda budou ve firmě zaměstnanecké výhody poskytovány, v jakém rozsahu a struktuře, závisí také na výkonnosti podniku. Pokud se podniku daří, je možné vyčlenit část finančních prostředků na zaměstnanecké výhody. V opačném případě, kdy podnik nedosahuje očekávaných výsledků, jsou finanční prostředky logicky používány na zlepšení chodu podniku a je nesmyslné požívat je na tyto zaměstnanecké výhody. [7]

Zavedení zaměstnaneckých výhod do systému odměňování nemá pozitivní účinek jen na blahobyt zaměstnanců. Těží z toho také zaměstnavatelé, kteří tímto krokem zlepšují svou konkurenceschopnost na trhu práce. Lidem hledajícím stabilní zaměstnání bude firma poskytující zaměstnanecké výhody jistě imponovat více, než firma, která je neposkytuje. [1]

Členění zaměstnaneckých výhod:

- **Sociálně kulturní:** kulturní a společenské akce, různá připojištění, bydlení, dojíždka do zaměstnání, školky, půjčky aj.
- **Pracovní:** vzdělávání, jež není povinné ze zákona, stravování, deputáty, další výhody z hlediska bezpečí a zdraví nad rámec zákona
- **Poziční** (souvisí s postavením zaměstnance ve firmě): auto, mobil, stáž, vybavení kanceláří aj. [3]

Zaměstnanecké výhody můžeme rozlišit také na zdanitelné a nezdanitelné:

- **Zdanitelné:** podnikové automobily, bezplatně poskytované pohonné hmoty, odpočet na ujetou vzdálenost, levné nebo bezúročné půjčky, bydlení/ubytování, soukromá

zdravotní/léčebná péče, dary a poukázky, užívání jmění, ceny a pobídkové odměny, mobilní telefony.

- **Nezdanitelné:** strava poskytovaná pracovníkům, členské příspěvky, poukázky na oběd/stravenky, vánoční večírky a jiné společenské podniky, malé dárky a zábavné akce, výdaje na přemístění/stěhování, odměny za dlouholeté zaměstnání, systémy zlepšovacích návrhů, vzdělávání a výcvik, poradenská služba, podnikové jesle, odstupné, parkoviště. [1]

Cafeteria systém

V současnosti je moderní tzv. cafeteria systém. Jde o to, že zaměstnavatelem je dána konkrétní nabídka zaměstnaneckých výhod. Každý zaměstnanec má svůj zaměstnanecký účet, ze kterého může čerpat výhody podle svých individuálních potřeb, avšak pouze do výše na svém účtu. S cafeteria systémem se můžeme setkat ve třech podobách:

- **Systém bufetu** je nejjednodušším systémem, kdy je dána nabídka zaměstnaneckých výhod a je na zaměstnanci, které z nich si vybere, musí však dbát na výši svého zaměstnaneckého účtu.
- **Systém jádra**, kdy je dán základní soubor zaměstnaneckých výhod, který dostávají všichni zaměstnanci podniku a k němu si vybírají další výhody z nabídky dané zaměstnavatelem.
- **Systém bloků**, kdy jsou určeny kategorie zaměstnanců (ženy, muži, mladší, starší) a pro každou kategorii je vytvořena speciální nabídka zaměstnaneckých výhod. [3]

1.3 Systém odměňování

„Systém odměňování je způsob stanovování mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem peněžního i nepeněžního odměňování.“ [4, s. 23]

Systém odměňování musí být v souladu s podnikovou strategií a musí být zaměstnanci akceptován, proto je také důležité, aby se pracovníci účastnili vytváření, zavádění i fungování tohoto systému. [4]

Systém odměňování by měl být:

- **motivační**, tzn. srovnatelný jak s odměnami nabízenými v jiných organizacích, tak s úsilím pracovníka;

- **spravedlivý**, tzn., že pracovník by měl být odměňován podle svých zásluh a neměl by mít pocit finanční nevýhody;
- **transparentní**, tzn. založený na známých mechanizmech, které jsou pro zaměstnance pochopitelné. [4]

„Systém odměňování tvoří:

- **Strategie odměňování**, které stanovují, co organizace v dlouhodobé perspektivě zamýšlí dělat v oblasti vytváření a realizace politiky, praxe, procesů a postupů odměňování podporujících dosahování jejích podnikatelských cílů. Například organizace může mít strategii směřující k udržení konkurenceschopných mzdových sazeb.
- **Politika odměňování**, která poskytuje návod pro rozhodování a potřebné kroky. Například organizace může mít politiku, která stanovuje, že úrovně peněžních odměn v organizaci budou odpovídat průměrným tržním sazbám.
- **Praxe odměňování**, kterou tvoří struktury stupňů (tříd) a sazeb (mzdové struktury), metody, jako je hodnocení práce, a programy, jako je zásluhové odměňování používané k realizaci strategie a politiky odměňování a analyzování údajů o tržních sazbách a k provádění úprav mezd a platů respektujících růst tržních sazeb.
- **Procesy odměňování**, které tvoří způsoby realizace politiky a provádění praktické stránky odměňování, například způsob, jak jsou využívány a uplatňovány výsledky šetření a jak manažeři řídí proces revize a úpravy mezd.
- **Postupy (procedury) odměňování**, které jsou používány v zájmu udržení systému a k zabezpečení toho, že bude fungovat účinně a pružně a že bude za vynaložené peníze přinášet odpovídající hodnotu. Například půjde o určitý postup používaný při provádění každoroční revize a úpravy mezd a platů.“ [1, s. 23]

1.4 Mzdové formy

Pomocí mzdových forem se finančně oceňují výsledky práce zaměstnance. Těchto forem je celá řada a můžeme se setkat s jejich různým členěním.

Výběr vhodné mzdové formy je velmi významný při vytváření motivujícího mzdového systému. Některé mzdové formy totiž nemají dostatečný pobídkový účinek, a tudíž nedostatečně motivují zaměstnance k jeho práci. Zaměstnanec se cítí nedoceněn a nemá zájem

udělat pro firmu „něco navíc“. Typickým příkladem je mzda časová. Pobídkové formy odměňování mohou doplňovat časovou mzdu, avšak mohou být vypláceny i samostatně. Samostatná pobídková forma se používá především v situacích, kdy je kladen důraz na výkonové cíle, jako je produktivita práce či objem produkce. Typická je přímá úměra odměny a pracovního výkonu. Tzn., že čím víc zaměstnanec pracuje, tím více peněz dostane. Z různorodé povahy mzdových forem vyplývá, že se každá hodí na jiný typ práce. [7]

1.4.1 Časová mzda

Časová mzda je vyplácena podle odpracovaného času zaměstnance, nikoli podle objemu či výsledku jím vykonané práce. Může jít o hodinovou, týdenní či měsíční částku. Hodinová mzda se používá především u dělnických profesí, kdežto měsíční mzda u profesí nedělnických. Tento typ mzdové formy je v praxi používán nejčastěji, ačkoli se v současné době klade důraz na výkon pracovníka. Časovou mzdu lze kombinovat s pobídkovými formami odměňování. V tomto případě tvoří časová mzda zpravidla největší část celkové odměny jedince a pobídkové formy vyjadřují pohyblivou motivační složku zaměstnancova pracovního výkonu. [7]

„Výhody:

- jednoduchý a levný systém
- je snadné určit výši mzdy
- oceňuje stabilní zaměstnání, vede ke stabilizaci zaměstnanců
- srozumitelný pro zaměstnance
- nevyvolávající spory“ [3, s. 170]

„Nevýhody:

- nemotivuje zaměstnance k vyššímu výkonu
- není vhodná pro lidi, kteří častěji mění zaměstnání
- nemotivuje zaměstnance, kteří dosáhli „mzdový strop“
- má omezený účinek pro zdokonalování systému“ [3, s. 170]

1.4.2 Úkolová mzda

Úkolová mzda je nejčastěji používaný typ pobídkové formy. Zaměstnanec je placen za každou odvedenou jednotku práce. Tato forma odměňování je vhodná především pro dělnické práce, proto je často používána v prostředí výroby, stavebnictví, údržby apod. Existují dva základní typy úkolové mzdy:

- úkolová mzda s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu,
- úkolová mzda s diferencovaným průběhem

Úkolová mzda s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu je typická tím, že je vždy stejná sazba za jednotku. Naopak úkolová mzda s diferencovaným průběhem oceňuje stejnou sazbou za jednotku práci pouze do určité normy či stanoveného množství. Za jednotky, které tuto normu/množství přesáhnou, je placena sazba vyšší. [7]

Při používání úkolové mzdy musí být kritériem nejen kvantita, ale také kvalita odvedené práce. Je třeba dávat pozor, aby se zaměstnanec na základě vidiny většího množství vydělaných peněz nesnažil vytvořit co nejvíce jednotek práce na úkor kvality.

„Výhody:

- vede zaměstnance k vyššímu výkonu
- pokud se podaří vykonat za kratší časovou jednotku více práce, klesají náklady
- přináší vyšší výdělky
- menší potřeba dohledu“ [3, s.170]

„Nevýhody:

- zavedení a udržování systému je drahé, vyžaduje dobrou organizaci práce
- může vzniknout spousta rozporů při stanovování jednotek práce
- důraz na osobní výkon může vyvolat neshody mezi spolupracovníky
- málo motivující systém (je založen na předpokladu, že zaměstnanci jsou motivováni k vyššímu výkonu pouze penězi, a proto budou pracovat stále více za více peněz)“ [3, s. 171]

1.4.3 Podílová mzda

Je v praxi často nazývána také jako mzda provizní. Určí se jako procentuální podíl z realizovaného množství výkonu. Tato mzdová forma je využívána především v obchodních

činnostech a některých službách. Podílová mzda může být buďto přímá, kdy odměna zaměstnance je plně závislá na prodaném množství nebo může jít o garantovaný základní plat plus provize za prodané množství, kdy odměna zaměstnance je na prodaném množství závislá jen částečně. [7]

Výhoda:

- přímý vztah odměny k výkonu [7]

Nevýhoda:

- podílovou mzdu mohou ovlivnit faktory, které pracovník nemá pod kontrolou, např. výrobek, který prodává je náhle nahrazen lepším a levnějším konkurenčním výrobkem, změni se hospodářské situace, počasí, či preference zákazníků, prodej ovlivní testy kvality uveřejnění v tisku atd. [7]

1.4.4 Mzdy za očekávané výsledky práce

„Jde o odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník organizaci zaváže odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Organizace vzhledem k tomu, že zná pracovní schopnosti a výkonnost pracovníka, oprávněně očekává, že pracovník úkoly splní a průběžně mu vyplácí určitou pevnou částku zahrnující již určitou výkonnostní složku. Pracovník má jistotu příjmu během dohodnutého období a má obvykle určitou možnost v rámci dohodnutého období vyrovnat možné výkyvy ve svém výkonu. Po uplynutí dohodnutého období se provádí vyhodnocování dosažených výsledků. Toto vyhodnocování může mít vliv na stanovení mzdy za očekávané výsledky práce pro další období. Předpokladem uplatnění těchto forem je přesné stanovení očekávaných výsledků a možnost jejich kontroly, důkladné plánování, stanovení přesných pracovních postupů a existence zdůvodněných norem spotřeby práce. Tyto formy se používají u dělníků a nižších a středních vedoucích pracovníků.“ [7, s. 312]

„Mzdy za očekávané výsledky práce mají tři podoby:

- ***smluvní mzda*** – dohodnutá odměna za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který je vyhodnocen po uplynutí dohodnutého období,

- **mzda s měřeným denním výkonem** – zaměstnanec dostává pevnou stálou mzdu, ale jeho výkon je soustavně sledován, při potřebě zlepšení výkonu je pracovník motivován nadřizeným,
- **programová mzda** – pravidelná pevná částka po dobu plnění dohodnutého programu, po splnění programu včas, v odpovídajícím množství a kvalitě je zaměstnancům vyplacena dohodnutá mzda obsahující určitý podíl pohyblivé složky, která se může při nesplnění některého z kritérií (množství, kvalita) plnění programu redukovat nebo v případě nesplnění obou se odebírá zcela; vyšší než očekávaný výsledek není mzdově zvýhodněn.“ [4. s. 76]

1.5 Hodnocení pracovníků

Odměňování pracovníků je založeno na jejich formálním hodnocení. Pomocí něj se zjišťuje, jak zaměstnanec zvládá vykonávat svou práci, jaké má vztahy s pracovníky či zákazníky, atd. Výsledky hodnocení jsou poté sděleny pracovníkovi, který má právo se k nim vyjádřit. Na základě hodnocení se vedení snaží nalézt způsob zlepšení pracovního výkonu zaměstnance. Výstupem hodnocení je pak dokument, který se zakládá do osobní složky zaměstnance. Hodnocení pracovníků by mělo v podniku probíhat pravidelně, a to nejméně jednou ročně. Vedle formálního hodnocení existuje také hodnocení neformální, které je průběžné, příležitostné. Jde především o každodenní vztah zaměstnance s jeho nadřizeným, a proto je neformální hodnocení velmi subjektivní a firma by měla upřednostnit spravedlivé formální hodnocení. [7]

Základní 3 oblasti hodnocení pracovníka jsou následující:

- **Vstup:** Vstupem jsou veškeré předpoklady zaměstnance, jako je jeho potenciál, zkušenosti, či způsobilosti.
 - **Proces:** Procesem je chování zaměstnance, tzn. jeho přístup k práci.
 - **Výstup:** Výstupem jsou výsledky práce zaměstnance, které bývají snadno měřitelné.
- [5]

Pro malý podnik jsou vhodné tyto metody hodnocení pracovníků:

- **Hodnocení podle stanovených cílů** je vhodné pro hodnocení zaměstnanců, kteří vykonávají nedělnické profese. Nejdříve jsou zaměstnanci stanoveny cíle práce,

termíny dokončení, postupy dosažení daných cílů a také vytvořeny vhodné podmínky pro jejich dosažení. Po uplynutí termínu dokončení práce jsou cíle měřeny a je posuzováno jejich plnění. V případě, že cíle nejsou splněny podle očekávání, navrhuje a realizují se zlepšovací opatření. Nakonec jsou stanoveny cíle nové, proto je hodnocení zaměstnanců určitým pomyslným koloběhem.

- **Hodnocení na základě stanovených norem** je vhodné naopak pro zaměstnance vykonávající dělnické profese. Zaměstnavatelem jsou stanoveny normy, se kterými jsou zaměstnanci seznámeni. Hodnocení zaměstnanců je založeno na porovnávání jejich výkonu s normami. [6]

Co se týče způsobu stanovení cílů, je důležitá znalost pravidla **SMART**, které nám říká, že při stanovení cílů musíme dbát, aby cíle byly:

S = specific (specifické),

M = measurable (měřitelné),

A = acceptable (akceptovatelné),

R = realistic (reálné),

T = timed (termínované). [9]

Manažeři by měli zajistit sdělení a vysvětlení těchto cílů zaměstnancům, zabezpečit, aby se hlavní stanovené cíle doopravdy staly prioritami v činnosti organizace a sledovat, zda zaměstnanci a organizace skutečně postupují k úspěšnému splnění svých cílů. [10]

1.6 Mzdotvorné faktory

Lidé v organizaci, kteří se zabývají řízením odměňování, mají na starosti krom jiného také nelehký úkol týkající se rozhodování o výši peněžní odměny zaměstnanců. Na konečnou výši odměny působí nejen pracovní výkon zaměstnance, ale také mnoho dalších faktorů, které nejsou na jeho pracovním úsilí závislé. Rozhodnutí o výši odměny je pro organizaci důležité, neboť výše peněžní odměny je významnou, ne-li nepodstatnější, složkou motivace zaměstnanců. Každá osoba pracující ve společnosti je jedinečná-individuální, nikdy neexistují 2 totožní zaměstnanci. Rozdíly mezi zaměstnanci se projevují různou úrovní ohodnocení skupiny faktorů, které se označují jako mzdotvorné. Na základě míry splnění požadavků na úrovně jednotlivých faktorů je zaměstnanci přiřazena rozdílná výše mzdy. Tzn., že pokud

ve firmě pracují 2 zaměstnanci na stejné pracovní pozici a se stejným vzděláním, ještě neznamená, že budou za svou práci ohodnoceni stejně. Zaměstnanci se totiž mohou lišit např. zkušenostmi, znalostmi, spolehlivostí apod., proto může být každý z nich hodnocen jinak v závislosti na níže uvedených faktorech. Faktory ovlivňující výši mezd by neměly být brány na lehkou váhu. Je důležité, aby zaměstnanci pocítovali příslušné ohodnocení např. za své vzdělání, pracovní podmínky či odpovědnost a byli dostatečně motivováni.

Mezinárodní úřad práce vytvořil seznam faktorů, které by při odměňování měly být brány v úvahu. Mark Goodridge jej doplnil, upravil a uspořádal tyto faktory do následujících třech skupin:

Tab. 2.2: Seznam vnitřních mzdotočných faktorů

| Vklad pracovníka | Charakteristiky pracovního procesu | | Výstupy |
|----------------------|------------------------------------|--------------------|--------------|
| Vzdělání | Rozhodování | Komunikace | Zisk |
| Kvalifikace | Řešení problémů | Pečování | Výkon |
| Dovednosti | Odpovědnost | Bystrost/obratnost | Produktivita |
| Zkušenosti | Tvořivost | Pracovní podmínky | Kvalita |
| Znalosti | Vliv na výsledky | Používání věcí | Prodej |
| Kontakty | Iniciativa | Využívání zdrojů | |
| Duševní schopnosti | Plánování/organizování | Složitost | |
| Fyzická síla/kondice | Řízení/kontrola | Přesnost | |
| | Argumentování | Spolehlivost | |
| | Vztahy k ostatním | | |

Zdroj: Koubek (2007, s. 289)

Všechny uvedené faktory představují **vnitřní mzdotočné faktory** organizace. Ty souvisí s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v hierarchii funkcí organizace (zdroj informací: popis pracovního místa a hodnocení práce), úrovní výkonu (zdroj informací: hodnocení pracovníků) a pracovními podmínkami. [7]

„Organizace však musí při odměňování pracovníků brát v úvahu také **vnější mzdotočné faktory**:

- **situaci na trhu práce**, především nedostatek či přebytek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace, ale i úroveň a formy odměňování pracovníků u organizací

konkurujících na trhu práce, v odvětví, regionu či ve státě, popřípadě životní způsob a životní podmínky ve společnosti. Zdrojem informací jsou mzdová šetření,

- **platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání** v oblasti odměňování, popřípadě v oblasti pracovněprávní ochrany a zvláštního zacházení s některými skupinami pracovníků. Jedná se např. o minimální mzdu, povinné příplatky, placené překážky v práci, placenou dovolenou apod.“ [7, s. 290]

1.7 Právní předpisy týkající se odměňování

V oblasti odměňování se můžeme setkat se čtyřmi právními předpisy. Nejdůležitějším je *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů*, na který bude v této bakalářské práci zaměřena pozornost. Tento zákon ovšem není jediným právním předpisem, který řeší ocenění zaměstnanců za vykonanou/odvedenou práci. Dále se odměňováním zabývá také *Zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech, ve znění pozdějších předpisů*, který upravuje poskytování platu a odměny za pracovní pohotovost vojákům z povolání. Dalším právním předpisem je *Zákon č. 118/2000 Sb., o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů*, ve kterém se podrobně řeší rozsah a podmínky práva zaměstnance na uspokojení splatných mzdových nároků nevyplacených mu jeho zaměstnavatelem, který je v platební neschopnosti. V neposlední řadě je třeba zmínit také *Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů*, který upravuje kolektivní vyjednávání mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákoník práce upravuje pracovněprávní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, vymezuje jejich práva a povinnosti. Zákoník práce nabyl účinnosti k 1. 1. 2007. Je založen na principu „co není zakázáno, je dovoleno“. Tento princip vede k větší liberalizaci v pracovněprávních vztazích a k větší smluvní volnosti. Zákoník práce je rozčleněn do čtrnácti částí, ty se skládají z několika hlav, které obsahují jednotlivé paragrafy. Soupis všech částí zákoníku práce je uveden v Příloze č. 1.

Část VI. Odměňování za práci, odměna za pracovní pohotovost a srážky z příjmů z pracovně právního vztahu, je rozdělena do těchto osmi hlav:

- Hlava I: Obecná ustanovení o mzdě, platu a odměně z dohody (§ 109 – § 112)
- Hlava II: Mzda (§ 113 - § 121)
- Hlava III: Plat (§ 122 - § 137)
- Hlava IV: Odměna z dohody (§ 138)
- Hlava V: Mzda nebo plat při výkonu jiné práce (§ 139)
- Hlava VI: Odměna za pracovní pohotovost (§ 140)
- Hlava VII: Společná ustanovení o mzdě, platu, odměně z dohody a odměně za pracovní pohotovost (§ 141 - § 144)
- Hlava VIII: Srážky z příjmů z pracovněprávního vztahu (§ 145 – § 150)

Informace o mzdě, platu a minimální mzdě byly uvedeny v kapitole 2.2 Řízení odměňování.

1.8 Metody použité pro zpracování bakalářské práce

Při zpracování bakalářské práce byly použity následující metody:

- Analýza
Metoda analýzy byla použita v teoretické části této bakalářské práce. Analýzou rozumíme rozložení celku na jednotlivé části a následné poznání těchto částí.
- Sběr informací
Charakteristika organizace bude napsána na základě provedeného sběru informací ve vybrané společnosti.
- Syntéza
Metoda syntézy bude použita při vyhodnocování dotazníků. Syntéza je opakem analýzy.
- Dotazník
Dotazník bude použit pro zjištění spokojenosti zaměstnanců společnosti s odměňováním. Jelikož se jedná o metodu využitou ve velké míře v analytické části, je vhodné ji podrobněji popsat.

Dotazník

Dotazník je nejpoužívanějším nástrojem pro sběr dat. Jeho účelem je získání faktů, názorů či pocitů respondenta, a to pomocí série otázek zaměřené na konkrétní problematiku. Dotazník může být používán jako nástroj nepřímého kontaktu s respondenty, nebo může sloužit jako pomůcka tazatelů například při rozhovorech. [10]

Tazatel by měl, ještě před předáním samotného dotazníku k vyplnění, vysvětlit respondentovi účel a cíl dotazování, kdo a jakým způsobem bude údaje zpracovávat, poskytnout srozumitelný návod k vyplnění dotazníku a objasnit smysl některých otázek, které by mohly být špatně pochopeny. [10]

Co se týče množství otázek v dotazníku, mělo by jich být 20 a méně. Větší množství otázek totiž potencionální respondenty většinou odradí. Také je vhodné, aby doba potřebná pro vyplnění dotazníku netrvala déle než 10 minut. [11]

Při formulování otázek musíme dbát na to, aby byly jednoznačné (výstižné a jednoduché věty), srozumitelné (používání jazyku cílové skupiny respondentů), stručné (krátké věty) a validní (abychom se ptali pouze na to, co potřebujeme vědět). Také není vhodné používat sugestivní otázky (otázky, které nabádají k určité odpovědi) a haló-efekt, tzn., že odpověď z jedné otázky se přenáší i do ostatních. [11]

Uspořádání dotazníku musí být promyšlené. Nejdříve by mělo jít o otázky souhrnného charakteru, poté následovat otázky na konkrétní znaky a nakonec otázky směřující na informace o respondentovi, tzv. segmentační otázky. [10]

Výhody dotazníku:

- velmi levná metoda průzkumu
- jednoduché zpracování a vyhodnocování
- jedna z nejméně dotěrných metod průzkumu
- jednoduchý na vyplnění [11]

Nevýhody dotazníku:

- může být obtížné získat respondenty
- možnost vyplnění nepravdivých informací
- redukuje komunikaci (nezachycuje nonverbální část komunikace)
- nízká návratnost [11]

2. Charakteristika organizace

Pro účely zpracování bakalářské práce jsem si vybrala softwarovou společnost EBM system s.r.o. se sídlem ve Frýdku-Místku. Všechny následující informace mi byly poskytnuty vedením této společnosti.

2.1 Historie společnosti

Společnost EBM system s.r.o. založili v roce 1995 dva společníci, a to na základě jejich předchozího podnikání ve společném sdružení. Na společnost bylo převedeno provozování produktu EBMservice. Tento produkt vyvinulo výše uvedené sdružení. V roce 1996 byl celý systém a přístup k němu převeden na internet. V roce 1998 společníci začali s prodejem druhého produktu Cars 2000, který společnost provozuje dosud pod jménem TipCars. Od roku 2002 vydává společnost časopis TipCars Speciál. 2

V průběhu následujících let se firma snažila proniknout s produktem TipCars i do zahraničí, a to do Polska, Slovenska a Německa, ale postupně se z těchto regionů stáhla. Obdobně se firma snažila rozšířit své aktivity i do jiných oblastí, např. do realit produktem TipReality, vydávání novin TipCars Region, atd. Nakonec však i tyto aktivity opustila.

2.2 Předmět podnikání dle Obchodního rejstříku

- Poskytování software
- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- Zprostředkování obchodu
- Výroba reklamy
- Zprostředkování obchodu, služeb, zakázek a reklamy
- Vydávání periodického a neperiodického tisku

2.3 Popis produktů

- ***EBMservice***

Tento produkt slouží k podpoře obchodování mezi průmyslovými podniky. Uživatelé systému zasílají firmě své nabídky zboží k prodeji, které jsou následně kumulovány. K souhrnným údajům mají potom všichni platící uživatelé volný přístup. Systém EBMservice je prodáván za roční paušální poplatek, jehož základní výše činí 11 800 Kč.

Systém EBMservis v současné době umožňuje nabízet spojovací materiály, hutní materiály, armatury, řetězy a lana, svařovací materiály, elektromateriály, stavební materiály, nástroje, stroje a zařízení, ložiska a příslušenství, nátěrové hmoty a ochranné pomůcky.

- ***TipCars***

TipCars je motoristický internetový server (www.tipcars.com), jehož hlavní náplní je nabídka vozidel autobazarů a autosalónů, které jsou jeho platícími uživateli. Služba je prodávána za roční paušální poplatek, jehož základní výše činí 23 300,- Kč a zahrnuje možnost neomezené inzerce a fotografií. Program TipCars, který mají uživatelé nainstalovaný na svých PC, slouží k zapisování jejich nabídek a k odesílání této inzerce ke zveřejnění na serveru TipCars.com.

Možná je také soukromá inzerce vozidel. Při této formě inzerce platí osoba jednorázový poplatek ve výši 562 Kč na měsíc.

Pro kupující, tedy návštěvníky serveru TipCars.com, kteří sem přišli hledat vozidlo ke koupi, je přístup na server volný.

- ***TipCars Speciál***

Jde o celobarevný měsíčník, jehož jediným obsahem je výběr inzerovaných vozidel ze serveru TipCars. Každý inzerát je tvořen fotografií vozidla, základním popisem a kontaktem na prodejce. Inzeráty jsou přehledně tříděny podle značek a modelů.

2.4 Současný stav produktů a konkurence

EBMservice má nyní cca 600 platících uživatelů. V současné době čelí tento produkt značné konkurenci, zejména internetových poptávkových serverů jako jsou poptavky.cz, 123dopyt.sk, abc.cz, b2m.cz, b2bcentrum.cz či bearingnet.com

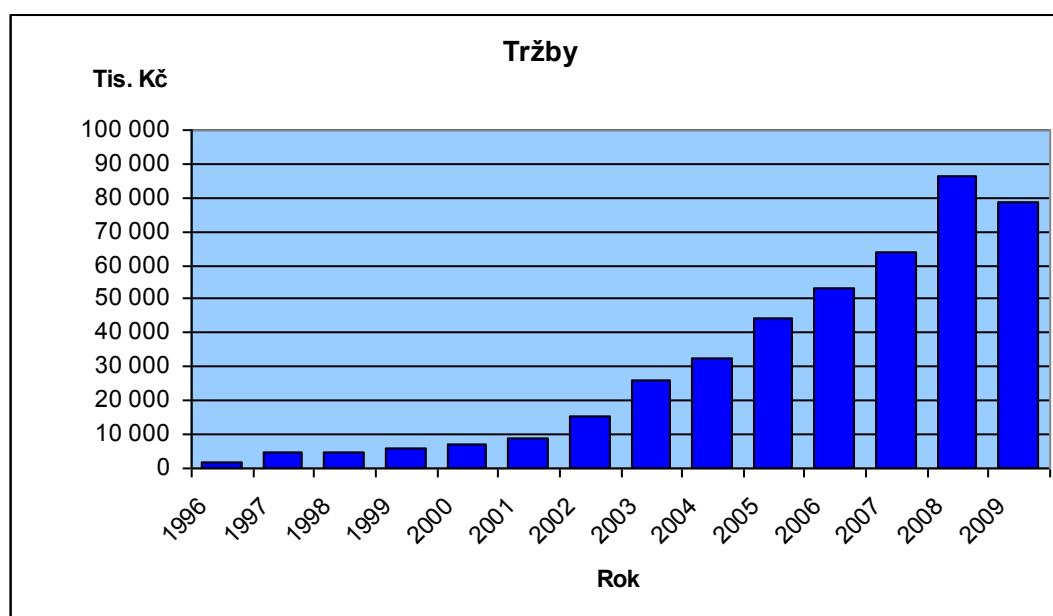
TipCars má nyní přibližně 1 300 platících uživatelů. Z hlediska návštěvnosti a množství inzerce patří spolu s Sauto.cz ke dvěma nejrozšířenějším serverům v České republice. Další konkurence tohoto produktu (jako např. cars.cz, otomoto.cz) v současné době, a to i vlivem krize, ztrácí. TipCars již není jen databází inzerovaných vozidel, ale do systému patří i internetový motoristický magazín, poskytování reklamy, 3D prezentace vozidel nebo program TipCars Plus pro evidenci v autobazarech.

Význam časopisu **TipCars Speciál** klesá zejména z důvodu obecného trendu přesunu reklamy a informací na internet. V současnosti tento časopis slouží hlavně k propagaci internetového serveru TipCars.com.

2.5 Tržby společnosti

Tržby TipCars a EBMservice celkem

Graf 3.1: Tržby společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

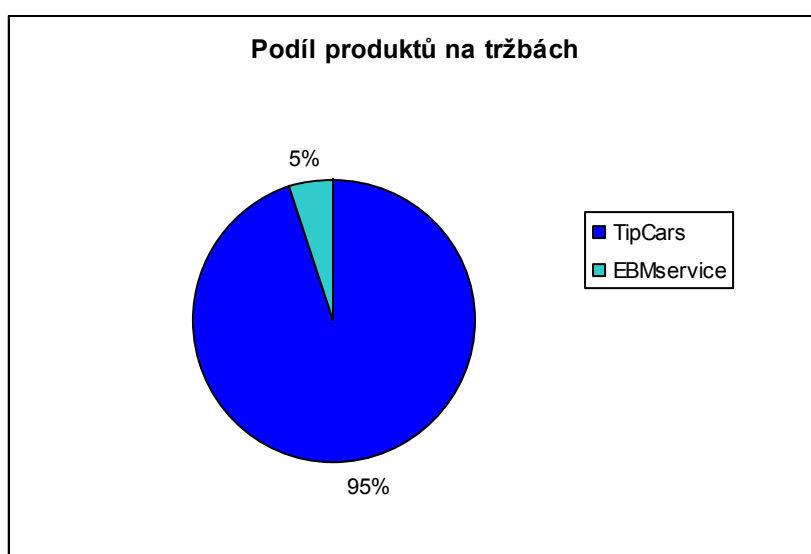
Z grafu č. 3.1 můžeme vyčíst, že tržby společnosti, díky produktu TipCars, plynule a strmě rostly až do doby krize, která do tohoto oboru dorazila s jednoročním zpožděním (2009). Růst TipCarsu byl zapříčiněn kromě kvality samotného produktu také způsobem

prodeje přes obchodní zástupce a velkými prostředky investovanými do reklamy. Tržby systému EBMservice již několik let více méně stagnují ve výši přibližně 4 mil. Kč.

Tržby společnosti za rok 2010 nejsou v grafu uvedeny, neboť účetní závěrka tohoto roku není zatím zpracována (společnost má daňového poradce). Dle předběžných informací však mohu uvést, že v roce 2010 úbytek tržeb nebyl tak velký a nyní (v roce 2011) se již objevují náznaky oživení trhu a tržeb.

Z grafu č. 3.2 je patrné, že v současné době jsou pro firmu rozhodující tržby z TipCars, které tvoří zhruba 95 % tržeb. Zbývajících 5 % tvoří EBM service.

Graf 3.2: Podíl produktů na tržbách společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

2.6 Organizační struktura

Ve společnosti EBM system s.r.o. je uplatňována funkcionální organizační struktura. Od klasického výrobního podniku se organizační struktura softwarové společnosti liší zejména tím, že funkce výroby, projekce, vývoje a částečně i péče o zákazníky spadá pod IT oddělení (oddělení informačních technologií).

Organizační struktura společnosti EBM system s.r.o. je uvedena v příloze č. 2 této bakalářské práce.

2.7 Zaměstnanci firmy

Společnost v době vzniku zaměstnávala 5 pracovníků, postupně jejich počet narostl na současných 23, a to 2 majitele a 21 zaměstnanců. Prodej produktů EBMservice i TipCars je řešen přes 12 obchodních zástupců, kteří svou činnost vykonávají na základě živnostenského oprávnění. Zaměstnanost ve firmě, na rozdíl od tržeb, nebyla krizí ovlivněna.

3. Analytická část

V této kapitole bude nejdříve popsáno odměňování jednotlivých zaměstnanců společnosti EBM system s.r.o., zaměstnanecké výhody, které firma nabízí a také nehmotné formy odměňování. To vše na základě poskytnutých informací vedením společnosti. Poté budou vyhodnoceny dotazníky, které byly rozdány mezi zaměstnance společnosti. Díky dotazníkovému šetření je možné zjistit, jak zaměstnanci systému odměňování rozumí, jak je motivuje, jaká atmosféra ve společnosti panuje, apod.

3.1 Analýza systému odměňování ve společnosti

3.1.1 Odměňování zaměstnanců jednotlivých oddělení

Společnost EBM system s.r.o. nemá vypracované žádné oficiální směrnice odměňování. Základní mzda zaměstnanců, sjednaná v pracovní smlouvě, je tvořena pevnou složkou a pohyblivou složkou - osobním ohodnocením. K základní mzdě jsou vypláceny podíly na výsledcích hospodaření firmy těm zaměstnancům, kteří jsou na těchto výsledcích zainteresováni (vedoucí pracovníci, programátoři, grafici, fakturantka), a zároveň ve společnosti pracují více než 3 roky. Tito zaměstnanci jsou v tzv. „programu zainteresovanosti“. K výplatě podílů však dochází pouze tehdy, je-li minimálně z 91 % splněn stanovený plán společnosti.

Zaměstnanec může také obdržet odměny od svého vedoucího oddělení, a to do výše 30 % své měsíční základní mzdy.

Přesčasy nejsou ve společnosti propláceny, ale je za ně poskytováno náhradní volno. Zaměstnanci využívají pružnou pracovní dobu. Nejsou kladeny žádné překážky tomu, aby si zaměstnanec kdykoli, po domluvě se svým vedoucím, odešel zařídít své osobní věci. Z organizačních důvodů není možné čerpat z náhradního volna celé dny, ale pouze hodiny.

Pro tuto společnost pracují nejen její zaměstnanci, ale také obchodní zástupci na základě živnostenského oprávnění. Rozdíl v odměňování obchodních zástupců a pracovníků je znatelný na první pohled - odměňování obchodních zástupců je závislé pouze na tržbách, u ostatních pracovníků jsou tržby společnosti jen doplňující, motivační složkou.

Vlastníci společnosti EBM system s.r.o. nebudou v následujícím přehledu odměňování zahrnuti - dostávají pouze minimální mzdu a jejich hlavním příjmem jsou podíly ze zisku. Vlastníkům nejsou vypláceny podíly zainteresovanosti na výsledku hospodaření, ani v případě, že plán společnosti je splněn minimálně z 91 %.

Vedení společnosti si nepřálo zveřejnit konkrétní výše mezd, proto jsou v následujícím textu částky pouze orientační.

Obchodní oddělení

Obchodní oddělení tvoří dva lidé – obchodní ředitel a jeho asistentka, pod ně spadají obchodní zástupci. Všichni obchodní zástupci uzavírají smlouvy se zákazníky jménem společnosti na základě smlouvy o obchodním zastoupení. Ukázka smlouvy o obchodním zastoupení společnosti EBM system s.r.o. je Přílohou č. 3 této bakalářské práce.

Toto oddělení se zabývá prodejem produktů a má přímý vliv na výsledek hospodaření společnosti. Proto i odměňování jak obchodního ředitele, tak obchodních zástupců je zaměřeno zejména na obrát.

- ***Obchodní ředitel (vedoucí obchodního oddělení)***

Obchodní ředitel má základní mzdu přibližně 40 tis. Kč. K ní dostává podíly na výsledcích hospodaření společnosti, tzn. je v programu zainteresovanosti. Obchodní ředitel může také obdržet nepeněžní odměny od ředitele za jednotlivě určené cíle, kupř. za výsledky roku 2008, což byly nejlepší výsledky společnosti, dostal nový služební automobil.

- ***Asistentka obchodního ředitele***

Asistentka obchodního ředitele má základní mzdu cca 18 tis. Kč a případné odměny od svého vedoucího – obchodního ředitele.

- ***Obchodní zástupci***

Obchodní zástupci mají jediný příjem, a to 20 % z obrát uzavřených a zároveň uhrazených smluv. Systém odměňování obchodních zástupců je velmi tvrdý, na začátku roku je každému obchodnímu zástupci stanoven plán na základě osobních výsledků z minulého roku a dohody s vedením. Pokud tento plán nesplní, je mu snížena podíl z obrát na 15 %. Existují obrovské rozdíly mezi výdělky jednotlivých obchodních zástupců.

Nově příchozí obchodní zástupci jsou v úvodních měsících podporováni firmou, první tři měsíce obdrží určitou částku na cestovní náklady. Pokud se neuchytí a nedaří se jim,

většinou sami z firmy odchází, neboť se neuzívá. Nově příchozí obchodní zástupci jsou nabíráni pouze v případě, že nějaký stálý odchází.

Každý obchodní zástupce má povinnost jednou za čtvrt roku navštívit všechny své autobazary, se kterými má uzavřenou smlouvu, a to za účelem budování dobrých vztahů, ověření, zda je vše po technické stránce v pořádku a zároveň využít tuto návštěvu k nabídnutí dalších produktů. Toto vytváří pozitivní image firmy a autobazary tuto péči oceňují. Pokud obchodní zástupce své firmy pravidelně nenavštěvuje, hrozí mu snížení procentní sazby podílu.

Ze způsobu odměňování vyplývá, že obchodní zástupce si může zvýšit svůj příjem buď tak, že uzavře smlouvu s více společnostmi, nebo že v jednotlivých společnostech prodá více produktů (software, bannerová reklama, reklama-zvýraznění inzerátů, časopis). V dnešní době je větší prostor v prodeji dalších produktů, protože počet bazarů, které jsou potencionálními klienty, je v České republice omezen.

Marketing

Oddělení marketingu je tvořeno vedoucí marketingu, grafiky a šéfredaktorem internetového magazínu.

- ***Vedoucí marketingu***

Vedoucí marketingu řídí své podřízené, má na starosti propagaci firmy, tzn., že plánuje, jak budou prostředky na reklamu využity, jedná s reklamními agenturami, a propagaci firmy kontroluje a vyhodnocuje účinnost reklamy. Práce vedoucího marketingu ovlivňuje výsledek hospodaření, tzn., že je v programu zainteresovanosti. Základní mzda vedoucí marketingu je přibližně ve výši 30 tis. Kč. Motivační složku tvoří odměny od ředitele za úspory či dobře provedenou práci.

- ***Šéfredaktor***

Šéfredaktor internetového magazínu řídí práci externích redaktorů, kteří se zabývají motoristickou tematikou. Sleduje dění v této oblasti, vybírá vhodná témata pro internetový magazín, kontroluje a odměňuje redaktory. Výše jeho měsíční mzdy se pohybuje okolo 40 tis. Kč.

- ***Grafici***

Grafici vytváří grafiku používanou pro propagaci společnosti – billboardy, reklamy do časopisů, návrhy plachet, apod. Dále připravují bannerové reklamy (grafická reklama na internetu), které si klienti zakoupili na serverech provozovaných společností EBM system s.r.o. Grafici mají také na starosti přípravu a sazbu časopisu. Grafici mohou nápaditostí svých návrhů ovlivnit návštěvnost serverů a za takovou práci jsou svým vedoucím přemiováni. Základní mzda se pohybuje okolo 23-28 tis. Kč. Grafici jsou také v programu zainteresovanosti, tzn., že jim jsou vypláceny podíly na výsledku hospodaření.

Personální oddělení

Personální úsek je tvořen vedoucím oddělení a pomocnou pracovnící.

- ***Vedoucí personálního oddělení***

Vedoucí personálního oddělení má na starosti přijímání pracovníků a ukončování pracovních vztahů, vyhledávání nových pracovníků, školení a personální evidenci. Dále má na starosti technický provoz firmy a také pořádání firemních akcí jak pro klienty, tak pro pracovníky. Vzhledem k tomu, že pořádání takovýchto akcí je velmi náročné, vynikající zařízení je odměněno premií od ředitele společnosti. Základní mzda vedoucího personálního oddělení činí přibližně 28 tis. Kč. Jako všichni vedoucí oddělení, je i tento v programu zainteresovanosti.

- ***Pomocná pracovníce***

Náplní práce pomocné pracovníce je především úklid prostor společnosti, dále pak pomoc při zařizování údržby těchto prostor, chození na poštu, apod. Výše měsíční mzdy pomocné pracovníce se pohybuje okolo 13 tis. Kč.

Ekonomické oddělení

Ekonomické oddělení je tvořeno vedoucím oddělení, účetními a fakturantkou.

- ***Vedoucí ekonomického oddělení***

Vedoucí ekonomického oddělení má základní mzdu přibližně 30 tis. Kč a k ní jsou vypláceny podíly na výsledku hospodaření, tzn. je také v programu zainteresovanosti.

- **Účetní**

Účetní mají základní mzdu přibližně 25 tis. Kč. Ve výjimečných případech dostávají odměny od své vedoucí, např. při kontrolách z finančního úřadu.

- **Fakturantka**

Základní mzda fakturantky se pohybuje okolo 25 tis. Kč. K ní jsou vypláceny podíly na výsledku hospodaření, tzn., že je také v programu zainteresovanosti.

IT oddělení (oddělení informačních technologií)

IT má na starosti vývoj inzertních systémů, které společnost provozuje, jejich provoz a údržbu, řeší hotline-technickou podporu s uživateli a zároveň se stará o veškeré technické a softwarové vybavení společnosti.

- **Vedoucí IT oddělení**

Vedoucí IT oddělení je zároveň spolumajitelem společnosti, jeho způsob odměňování byl nastíněn výše.

- **Programátoři**

Mzdy programátorů jsou poměrně vysoké, nejen proto, že je to obecně dobře placená profese, ale také protože programátoři mají velký vliv na výsledky společnosti, a to nejen tím jak jsou produkty kvalitní, pěkné, ovladatelné, apod., ale také jak zvládají komunikaci s uživateli. Programátoři jsou zainteresováni na výsledcích hospodaření firmy, a proto jim přísluší také podíly na těchto hospodářských výsledcích (jsou v programu zainteresovanosti). Programátoři také dostávají odměny od svého vedoucího, a to za kvalitně udělané programy, iniciativu, nápad co je třeba řešit apod. Základní mzda programátorů se pohybuje okolo 35 tis. Kč.

Programátoři se také střídají v držení pohotovosti v mimopracovní době, za což jim přísluší příplatek. Ten se spočítá jako počet hodin držení pohotovosti v měsíci krát jedna desetina průměrné hodinové sazby zaměstnance za minulý kvartál. Držení pohotovosti souvisí se službou hot-line.

Pracovníci 3D ateliéru

Oddělení zajišťuje provoz dvou 3D ateliérů, které slouží na focení inzerovaných vozidel. 3D ateliéry se nachází ve Sviadnově u Frýdku – Místku a v Praze. Základní mzda těchto pracovníků se pohybuje okolo 25 tis. Kč. Dostávají jednorázové odměny v mimořádných situacích, například za zvládnutí havarijních situací nebo za iniciativu.

3.1.2 Zaměstnanecké výhody

- **Stravenky**

Všichni zaměstnanci dostávají stravenky ve výši 80 Kč na jeden pracovní den. Společnosti jim hradí 55 % z této částky, tzn. 44 Kč. Obchodních zástupců se tato zaměstnanecká výhoda netýká.

- **13. plat**

13. plat dostávají všichni zaměstnanci před Vánocemi, a to ve výši přibližně poloviny měsíční základní mzdy. Z uvedeného vyplývá, že suma není pro všechny zaměstnance stejná, kdo má tedy větší mzdu, dostává více, kdo menší, méně. Obchodní zástupci 13. plat nedostávají.

- **Služební automobil**

Služební auto mají vedoucí oddělení, a dále pak ti, kteří jej k práci potřebují, tzn. jeden z grafiků, který dojíždí z Olomouce a pracovníci 3D ateliéru. Všichni vlastníci služebních automobilů musí vykazovat použití automobilu pro své soukromé účely, což jim je následně sraženo ze mzdy. Obchodní zástupci mají své vlastní automobily.

- **Služební telefony**

Služební telefony jsou poskytovány v případě zájmu zaměstnance. Obchodní zástupci mají své telefony.

- **Dodatková dovolená**

Dodatkovou dovolenou mají všichni zaměstnanci, a to v délce pěti pracovních dní. Co se týče obchodních zástupců, poskytování dodatkové dovolené je zbytečné. Existuje však

dohoda mezi společností a obchodními zástupci, že mají nárok na své osobní volno. Dohoda také pamatuje na to, že obchodní zástupce musí jet například na technickou kontrolu, opravu automobilu, apod.

- **Důchodové pojištění**

Finanční účast společnosti na platbách důchodového pojištění zaměstnance je možná pouze u stabilních zaměstnanců. Zaměstnanci se považují za stabilní po třech letech pracovního poměru.

- **Akce**

Společnost EBM system s. r. o. sponzoruje a spolupořádá Tuning v Kopřivnici, který se koná vždy na jaře. Na podzim společnost pořádá Pražský really spring. Zaměstnanci na tyto akce dostávají vstupenky.

V létě jsou organizovány sportovní akce, např. pronájem tenisových kurtů, pronájem nemovitostí v blízkosti možnosti koupání, hraní fotbalu apod.

V restauracích v blízkosti sídla společnosti se pořádají večírky k firemnímu jubileu.

- **Reklamní předměty**

Vedení společnosti (ředitel a vedoucí IT oddělení) má reklamní předměty zdarma. Pracovníci za nákupní cenu jednotlivých reklamních předmětů a obchodní zástupci si mohou vybrat za částku 1% ze svého obrátu.

Co se týče druhů reklamních předmětů, jde o drobnosti jako např. propisky, zapalovače, deštníky, bločky, apod. i o poměrně hodnotné věci jako např. hodinky, bundy, mikiny, trička apod.

- **Odstupné**

Odstupné u zaměstnanců je řešeno podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. U obchodních zástupců je odstupné řešeno individuálně. Odstupné není vypláceno najednou, při odchodu je mu vyplacena pouze část. Pokud obchodní zástupce předá v pořádku své klienty jinému obchodnímu zástupci a nezačne škodit společnosti (nepřejde ke konkurenci a nezačne přetahovat klienty), doplatí se mu zbytek odstupného.

- **Vzdělání**

Na různá školení chodí především obchodní ředitel s obchodními zástupci, a to na školení týkajících se komunikace, obchodních dovedností, zvládání námitek, asertivity, apod. Vedení a ostatní zaměstnanci společnosti chodí na školení pouze občas a velmi nepravidelně.

V tabulce 4.1 je uveden přehled provedených školení zaměstnanců za poslední 3 roky (2009-2011). Podklady k sestavení této tabulky mi byly poskytnuty vedoucí personálního oddělení.

Tab. 4.1: Přehled školení dle pracovních pozic v období 2009 – 2011

| Pozice | Datum | Počet | Název školení |
|--|-------------|-------|--|
| Obchodní zástupci Obchodní ředitel | Březen 2009 | 10 | Zvýšení prodejních dovedností |
| Obchodní zástupci Obchodní ředitel | Leden 2010 | 10 | Obchodní dovednosti |
| Obchodní zástupci Obchodní ředitel Vedoucí marketingového odd. | Březen 2011 | 11 | Obchodní dovednosti |
| Obchodní ředitel Jednatel společnosti | Srpen 2009 | 2 | 15 nejčastějších chyb v době krize |
| Obchodní ředitel | Červen 2009 | 1 | Vedení porad |
| Obchodní ředitel | Říjen 2009 | 1 | Efektivní vyjednávání – strategie a techniky |
| Programátoři | Únor 2009 | 2 | Optimalizace internetových stránek |
| Programátoři | Květen 2010 | 2 | Jazyk PHP |
| Vedoucí marketingového odd. Grafik | Červen 2010 | 2 | Zadávání reklamy kampaní pro Google |
| Účetní | Leden 2010 | 1 | Daně |
| Účetní | Únor 2010 | 2 | Mzdy |
| Účetní | Duben 2011 | 1 | Účetnictví |

Zdroj: vlastní zpracování

- **Notebook**

Firemní notebook má vedení společnosti (ředitel a vedoucí IT oddělení), obchodní zástupci a jeden programátor.

- **Pohonné hmoty**

Pohonné hmoty jsou propláceny jen těm zaměstnancům, kteří mají služební automobily, a to na cestu do/z práce a služební cesty. Existuje také dohoda, že tito lidé můžou ujet se služebním autem cca 200 km měsíčně pro soukromé účely - do této výše nemusejí

za cesty nic platit, ani pohonné hmoty. Nad tento limit už platí pohonné hmoty i sazbu na kilometr za opotřebení automobilu.

- **Deputáty**

Zaměstnanci i obchodní zástupci mají možnost zdarma inzerovat své vozidlo k prodeji. Mohou také měsíčně odebírat zdarma časopis TipCars speciál, což je jeden z produktů společnosti.

- **Pitný režim**

Zaměstnanci mají k dispozici k občerstvení čaje a kávy.

3.1.3 Nehmotné formy odměňování

Vedení a vedoucí oddělení vyslovují průběžně uznání a pochvaly. Na konci roku pak probíhá vyhodnocení, na jehož základě jsou na Vánočním večírku vyhlášeni nejlepší zaměstnanci, kteří jsou veřejně pochváleni a jsou jim předány věcné dary (hodinky, lázně, apod.).

V místnosti pro obchodní zástupce je vyvěšená nástěnka s dosaženými obraty jednotlivých obchodních zástupců za konkrétní měsíce. Na Vánočním večírku je vyhlašován obchodní zástupce s největším obratem a „skokan roku“, tzn. ten obchodní zástupce, který dosáhl významného zlepšení. Tito obdrží veřejnou pochvalu a věcný dar (např. zlatou cihličku).

3.2 Analýza dotazníkového šetření

Aby bylo zjištěno, jak jsou zaměstnanci společnosti spokojeni s odměňováním, byl jim rozdán dotazník skládající se z dvaceti otázek týkajících se této problematiky. V dotazníku se objevují otázky jak uzavřené (respondent vybírá z předem stanovených odpovědí), tak otevřené (respondent nemá přesně definované odpovědi, ale sám je vypisuje).

Nejdříve jsou položeny obecné otázky týkající se systému odměňování. Poté následují dotazy na konkrétní oblasti systému odměňování. Poslední je otázka segmentační, která roztrídí zaměstnance podle jejich pracovního zařazení.

Před samotným rozdělením dotazníků bylo všem respondentům řečeno, jaký je účel sběru dat a že dotazník je anonymní. Dotazník byl rozdělen všem zaměstnancům a obchodním zástupcům, kteří se následně mohli zeptat na nejasné otázky. Tři respondenti vyplněný dotazník nevrátili, a proto následující vyhodnocení vychází z odpovědí od dvaceti zaměstnanců a deseti obchodních zástupců.

Vzhledem k tomu, že u společnosti pracují jak zaměstnanci, tak obchodní zástupci, a způsob jejich odměňování je naprosto odlišný, budou jednotlivé otázky vyhodnoceny pro každou skupinu zvlášť.

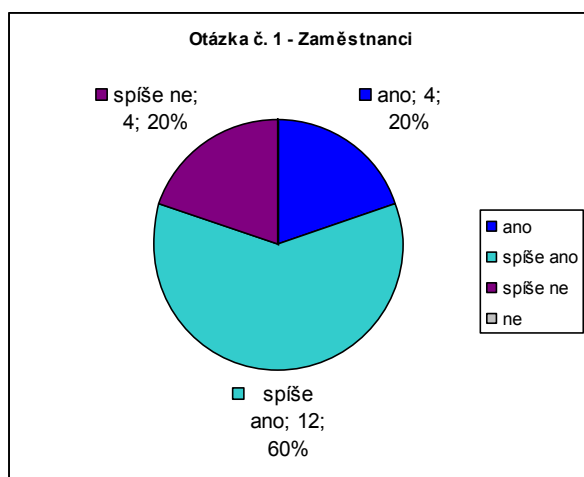
Nevyplněný vzor dotazníku je přílohou č. 4 této bakalářské práce.

Otázka č. 1 – Považujete systém odměňování ve Vaší společnosti za spravedlivý?

Systém odměňování by měl mít tři vlastnosti, a spravedlivost je jednou z nich. Kladně (ano, spíše ano) na tuto otázku odpovědělo 80 % zaměstnanců, zbylých 20 % si myslí, že systém odměňování spíše spravedlivý není.

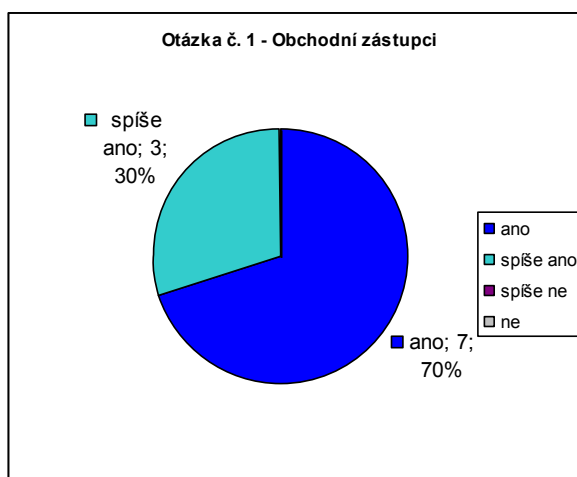
Všichni obchodní zástupci považují systém odměňování společnosti za jednoznačně spravedlivý, nebo spíše spravedlivý. Přičemž jednoznačně spravedlivý je pro 70 % obchodních zástupců. Obchodní zástupci jsou odměňováni všichni stejně, a proto jejich odpovědi by neměly být jiné, než kladné.

Graf 4.1: Vyhodnocení zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.2: Vyhodnocení obchodních zástupců



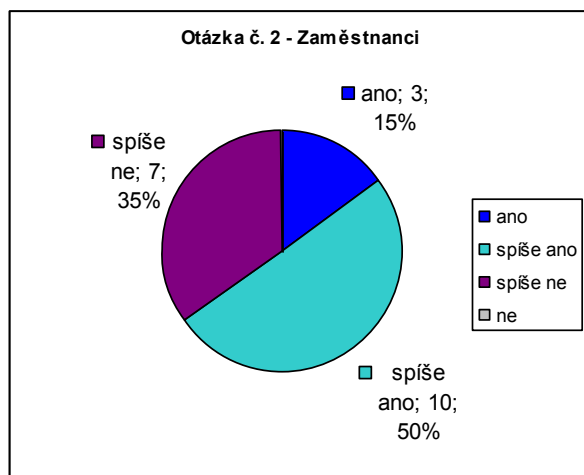
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2 – Myslíte si, že systém odměňování ve Vaší společnosti je dostatečně motivující?

Dále by systém odměňování měl být motivační. To si myslí pouze 65 % zaměstnanců společnosti. Pro zbylých 35 % systém odměňování motivační spíše není.

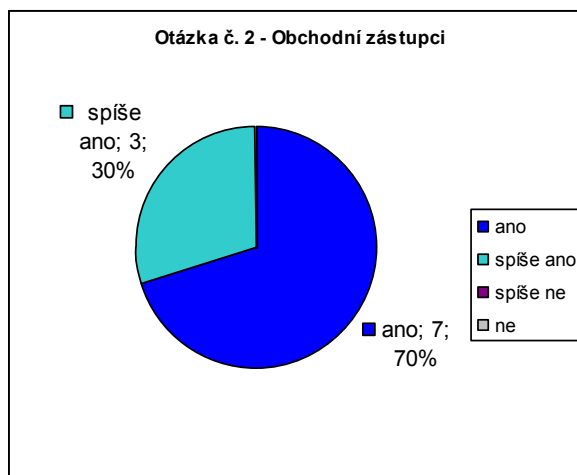
Všichni obchodní zástupci považují systém odměňování buď za jednoznačně motivační (70 %) nebo za spíše motivační (30 %).

Graf 4.3: Vyhodnocení zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.4: Vyhodnocení obchodních zástupců



Zdroj: vlastní zpracování

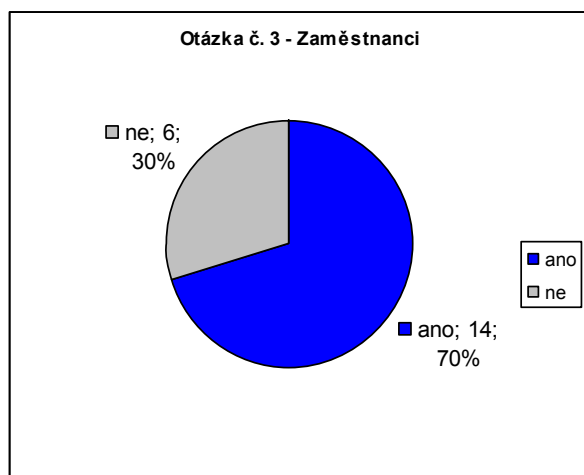
Otázka č. 3 – Rozumíte systému odměňování ve Vaší společnosti?

Systém odměňování by měl být také srozumitelný pro zaměstnance společnosti. Podle dotazníkového šetření však 30 % zaměstnanců systému odměňování ve společnosti EBM system s.r.o. nerozumí.

Myslím si, že systém odměňování by měl chápat každý jedinec ve společnosti, a proto 70 % zaměstnanců chápajících tento systém vnímám jako dostačující.

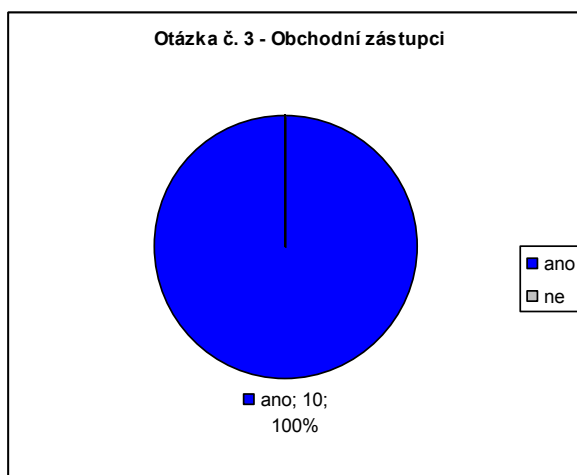
U obchodních zástupců se kladná odpověď na otázku srozumitelnosti systému odměňování dala očekávat, neboť jejich odměňování je jednoduché - dostávají 20 % ze svých tržeb.

Graf 4.5: Vyhodnocení zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.6: Vyhodnocení obchodních zástupců



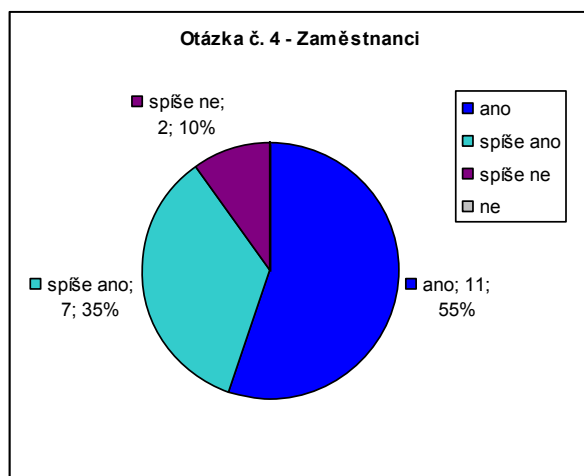
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4 – Pociťujete ve Vaší společnosti jistotu zaměstnání?

Jistotu zaměstnání pociťuje 90 % zaměstnanců společnosti, z toho ji určitě pociťuje 55 % a 35 % ji pociťuje spíše. Zbýlých 10 % zaměstnanců jistotu zaměstnání spíše nepociťuje.

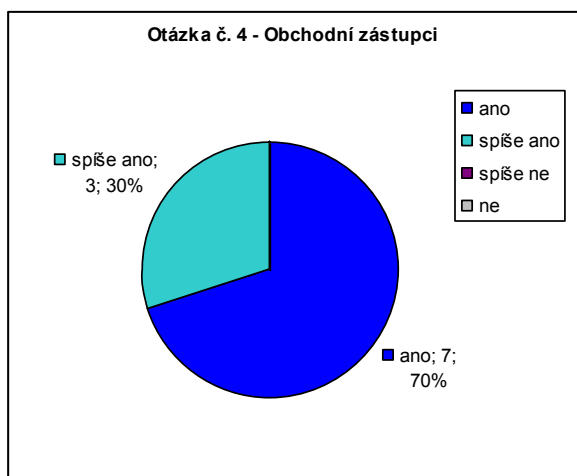
U obchodních zástupců byly odpovědi na tuto otázku jednoznačné, celých 100 % obchodních zástupců cítí jistotu zaměstnání ve společnosti EBM system s.r.o.

Graf 4.7: Vyhodnocení zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.8: Vyhodnocení obchodních zástupců



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5 – O kolik procent větší čistou mzdu byste museli obdržet za práci v jiné společnosti (při neměnných podmínkách-stejně pracovní pozici, stejné vzdálenosti od domova apod.), abyste změnili zaměstnání?

Aby zaměstnanci či obchodní zástupci opustili společnost, museli by jinde dostat finanční nabídku vyšší o:

0-39 %: 8 zaměstnanců, 4 obchodní zástupci

40-69 %: 9 zaměstnanců, 2 obchodní zástupci

70-100 %: 3 zaměstnanci, 4 obchodní zástupci

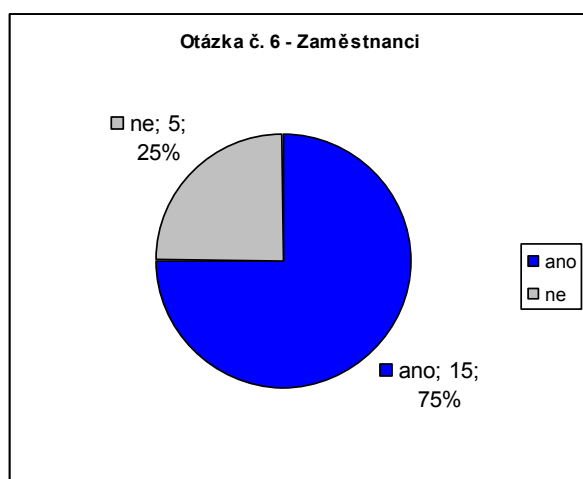
Čím větší částku jednotliví respondenti uvedli, tím lépe pro společnost.

Otázka č. 6 – Jste spokojen(a) s výší Vaší čisté mzdy?

S výší své čisté mzdy je spokojeno 75 % zaměstnanců, zbylých 15 % spokojeno není.

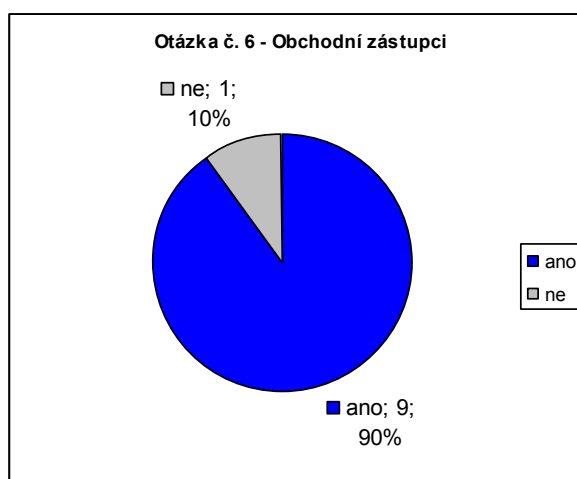
U obchodních zástupců s výší své čisté mzdy není spokojen pouze jeden člověk. Nejspíš půjde o začínajícího obchodního zástupce, kterému se ještě nepodařilo vytvořit si své portfolio zákazníků.

Graf 4.9: Vyhodnocení zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.10: Vyhodnocení obchodních zástupců



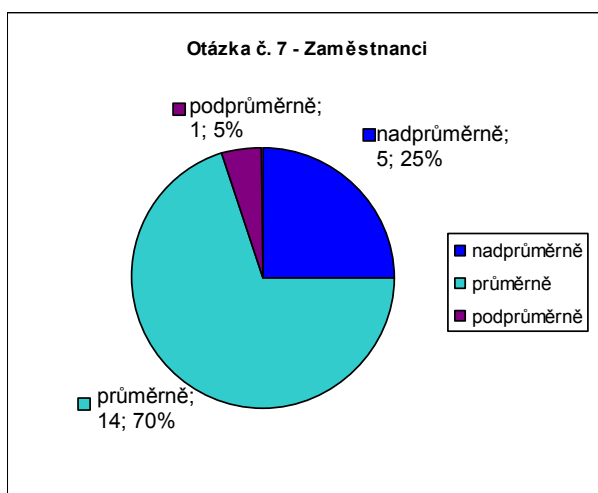
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7 – Jak jste podle Vás odměňována(a) ve Vaší společnosti ve srovnání se stejnou pracovní pozicí v jiných společnostech v regionu?

25 % zaměstnanců se domnívá, že je odměňováno nadprůměrně, 70 % průměrně a pouze jeden zaměstnanec (5 % z celkového počtu zaměstnanců) si myslí, že je odměňován podprůměrně.

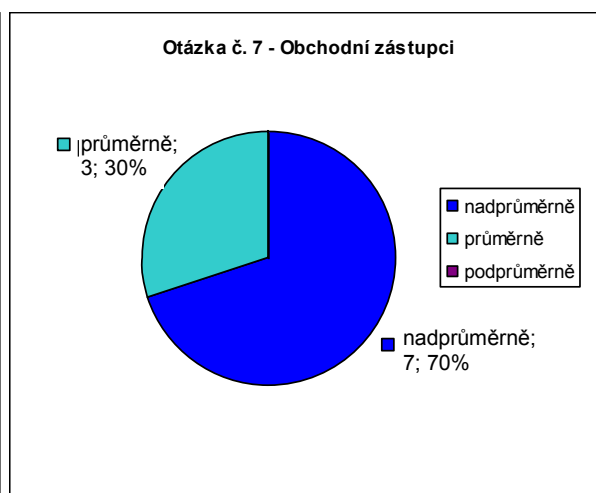
Všichni obchodní zástupci se domnívají, že jsou odměňováni buďto nadprůměrně (70 %) nebo průměrně (30 %).

Graf 4.11: Vyhodnocení zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.12: Vyhodnocení obchodních zástupců



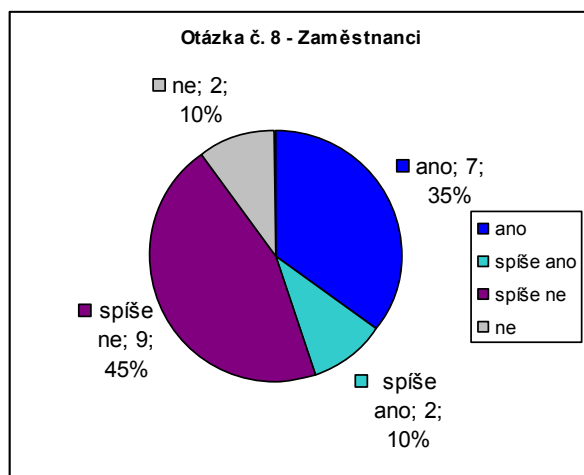
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8 – Je pro Vás proměnlivá složka mzdy (prémie, odměny) motivující?

Proměnlivá složka mzdy je nebo spíše je motivující pouze pro 45 % zaměstnanců. Pro dalších 45 % spíše motivující není a pro zbylých 10 % motivující není určitě. 90 % obchodních zaměstnanců prémiová složka mzdy motivuje, zbylých 10 % nikoli.

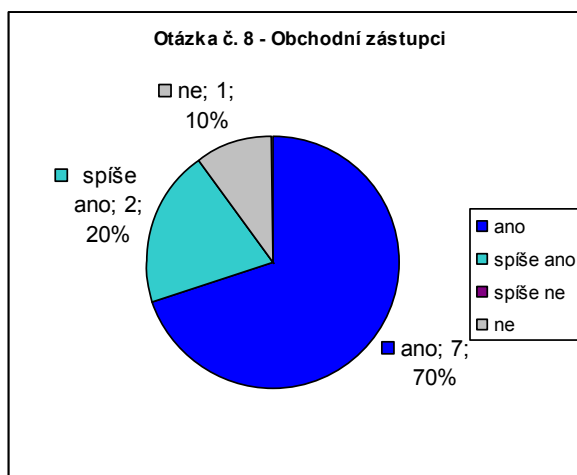
Toto poměrně vysoké procento záporných odpovědí je nejspíš dáno tím, že společnost vykazovala velmi dobré ekonomické výsledky, a proto byly vypláceny vysoké prémie (podíly na výsledcích hospodaření). Po propuknutí krize již zmiňovaný plán společnosti nebyl plněn na 91 %, a proto tento druh proměnlivé složky mzdy přestal být dočasně využíván. Vzhledem k tomu, že tento stav trvá doposud, zaměstnanci nejsou touto složkou mzdy motivováni tak výrazně, jak tomu bylo v době před krizí.

Graf 4.13: Vyhodnocení zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.14: Vyhodnocení obchodních zástupců



Zdroj: vlastní zpracování

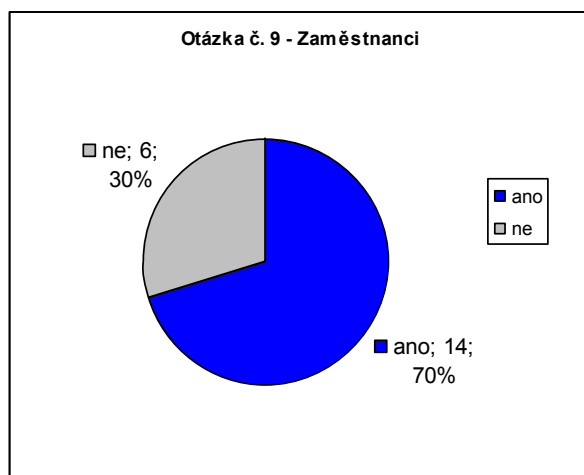
Otázka č. 9 – Máte příležitost dosahovat úspěchu a rozvíjet se?

Tato otázka souvisí s vnitřní motivací zaměstnanců, která je při vykonávání práce také velmi důležitá. Je jasné, že u všech pracovních pozic není možné dosahovat výrazného úspěchu a neustále se rozvíjet. Například tomu tak je při vykonávání práce na pozici pomocné pracovníce, účetní či fakturantky. Naopak na pozici obchodního ředitele nebo programátora jsou velké možnosti dosahování úspěchu a postupného rozvíjení se.

Vzhledem k různorodosti pracovních pozic se, i přes důležitost vnitřní motivace, musely mezi zaměstnanci na tuto otázku objevit i záporné odpovědi. Odpověď „ne“ zvolilo 30 % zaměstnanců, zbylých 70 % má za to, že je jim dána příležitost k dosahování úspěchu a rozvíjení se.

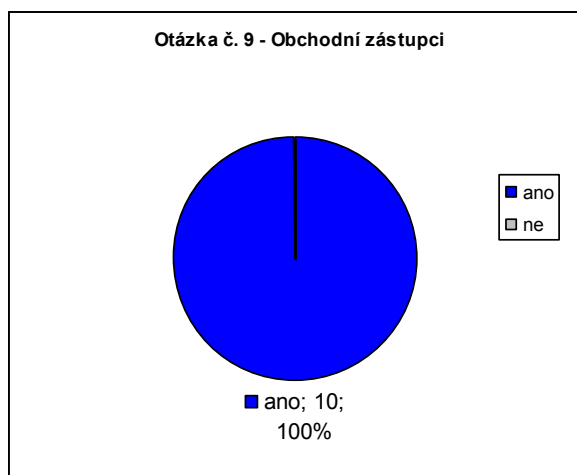
Všichni obchodní zástupci v dotaznících uvedli, že mají příležitost dosahovat úspěchu a rozvíjet se. Tyto odpovědi jsou logické, neboť obchodní zástupci mohou svým každodenním úsilím ovlivňovat růst tržeb, zlepšovat své přesvědčovací či komunikační dovednosti, získávat nové zákazníky, apod.

Graf 4.15: Vyhodnocení zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.16: Vyhodnocení obchodních zástupců



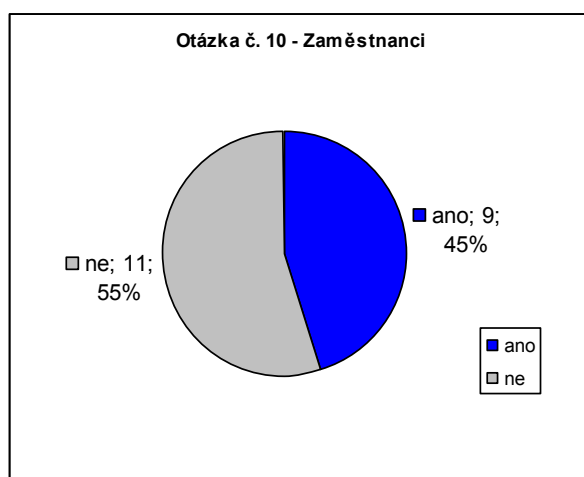
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10 – Myslíte si, že jste schopen ovlivnit hospodářské výsledky společnosti?

Z celkového počtu zaměstnanců si jich 9 (tj. 45 %) myslí, že jsou schopni ovlivnit hospodářské výsledky společnosti.

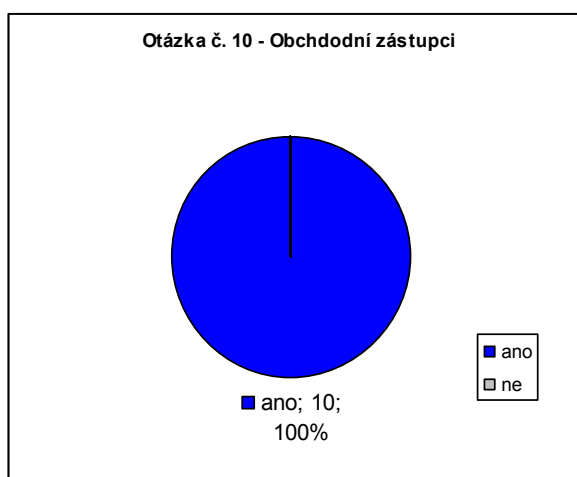
U obchodních zástupců byly kladné odpovědi očekávané. Všichni totiž ovlivňují hospodářské výsledky společnosti svým prodejem jednotlivých produktů. Alespoň je ověřeno, že si všichni obchodní zástupci tuto skutečnost uvědomují.

Graf 4.17: Vyhodnocení zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.18: Vyhodnocení obchodních zástupců

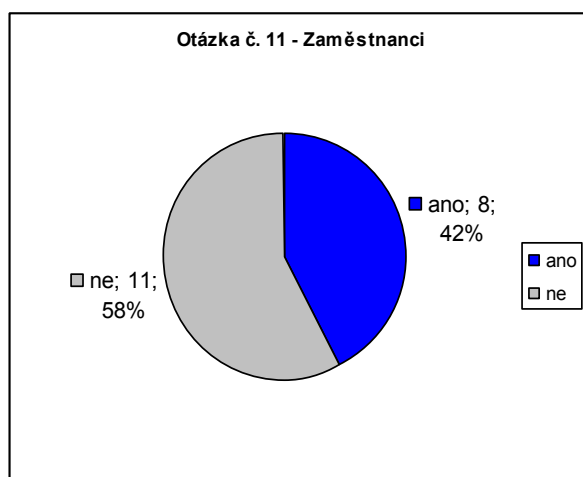


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11 – Cítíte svou finanční zainteresovanost na hospodářských výsledcích společnosti (vaše příjmy jsou závislé na hospodářských výsledcích společnosti)?

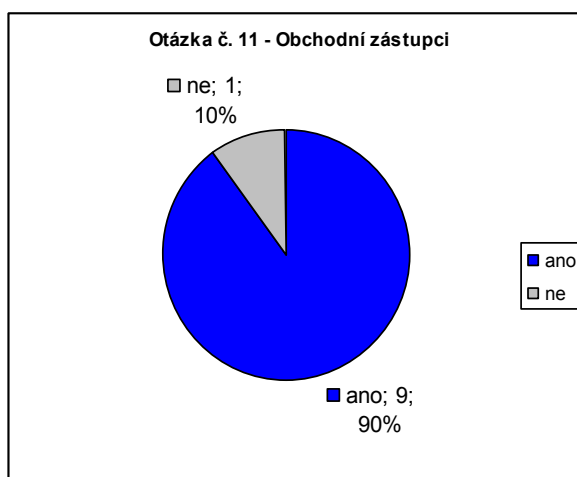
Tato otázka je párovou otázkou k otázce č. 10. Pomocí ní jsem chtěla zjistit, zda se někdo cítí nedoceněn za svůj přínos k výsledku hospodaření společnosti. Jak u zaměstnanců, tak u obchodních zástupců to byl vždy jeden člověk. U obchodních zástupců šlo nejspíš o nepochopení otázky, protože mzda všech obchodních zástupců se odvíjí od tržeb, které souvisejí s výsledkem hospodaření. Jeden ze zaměstnanců má tedy pocit, že ovlivňuje hospodářské výsledky společnosti, ale není za tento přínos finančně oceněn.

Graf 4.19: Vyhodnocení zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.20: Vyhodnocení obchodních zástupců



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12 – Přiřad'te důležitost 1-5, kterou přisuzujete jednotlivým zaměstnaneckým výhodám (1=nejnižší důležitost, 5=největší důležitost)

Zaměstnanci považují za nejdůležitější výhodu 13. plat, dále pak odměny za dlouholeté zaměstnání a penzijní či životní pojištění. Z těchto tří zaměstnaneckých výhod nejsou společností poskytovány pouze odměny za dlouholeté zaměstnání. Naopak za nejméně podstatné zaměstnanecké výhody považují deputáty a parkoviště.

Pro obchodní zástupce je nejdůležitější zaměstnaneckou výhodou notebook, dále pak vzdělání a odměny za dlouholeté zaměstnání. Z těchto tří výhod opět společnost neposkytuje pouze již zmíněné odměny za dlouholeté zaměstnání. Za nejméně důležité výhody považují obchodní zástupci stravování a parkoviště.

Následující seznam zaměstnaneckých výhod je uspořádaný podle důležitosti, kterou jim zaměstnanci přisuzují. V závorce je uveden aritmetický průměr z jednotlivých přiřazených hodnot důležitosti.

Zaměstnanci:

- | | |
|--|--|
| 1. 13. plat (4,13) | 9. Notebook (3,14) |
| 2. Odměny za dlouholeté zaměstnání (4,1) | 10. Automobil (2,71) |
| 3. Penzijní či životní pojištění (4) | 11. Stáže (2,66) |
| 4. Dodatková dovolená (3,88) | 12. Užívání jmění (2,5) |
| 5. Příspěvek na dojíždění do zaměstnání (3,65) | 13. Kulturní a společenské akce (2,46) |
| 6. Vzdělání nad rámec zákona (3,57) | 14. Mobilní telefon (2,33) |
| Stravování (3,57) | 15. Firemní rekreace (2) |
| 7. Odstupné (3,35) | 16. Parkoviště (1,58) |
| 8. Vybavení kanceláře (3,19) | 17. Deputáty (1,54) |

Obchodní zástupci:

- | | |
|---|--|
| 1. Notebook (4,29) | 8. Penzijní či životní pojištění (2,63) |
| 2. Vzdělání nad rámec zákona (3,9) | 9. Užívání jmění (2,43) |
| 3. Odměny za dlouholeté zaměstnání (3,63) | 10. Firemní rekreace (2,29) |
| 4. Automobil (3,13) | 11. Deputáty (2,13) |
| Dodatková dovolená (3,13) | 12. Odstupné (2) |
| 5. Kulturní a společenské akce (3) | Stáže (2) |
| 13. plat (3) | 13. Příspěvek na dojíždění do zaměst. (1,88) |
| 6. Mobilní telefon (2,75) | 14. Stravování (1,86) |
| 7. Vybavení kanceláře (2,71) | 15. Parkoviště (1,43) |

Otázka č. 13 – Uved'te zaměstnanecké výhody, které Vaše společnost nenabízí, ale uvítali byste je.

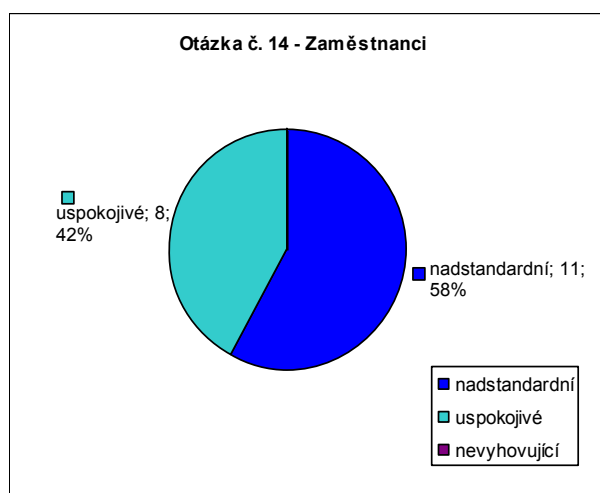
Zaměstnanci společnosti by uvítali kurz cizího jazyka, příspěvek na sport (fitcentrum, bazén), utužovací dovolenou, výhodnou dovolenou, placený přesčas. Přičemž placený přesčas není zaměstnaneckou výhodou, ale je zákonnou povinností zaměstnavatele přesčasy zaměstnanců buď' vyplácet, nebo za ně poskytnout náhradní volno. Ve společnosti EBM system s.r.o. je používána varianta náhradního volna.

Obchodní zástupci by uvítali dodatkovou dovolenou, penzijní připojištění, stravování či odměny za dlouholeté zaměstnání.

Otázka č. 14 – Vaše pracovní prostředí a vybavení kanceláří hodnotíte jako:

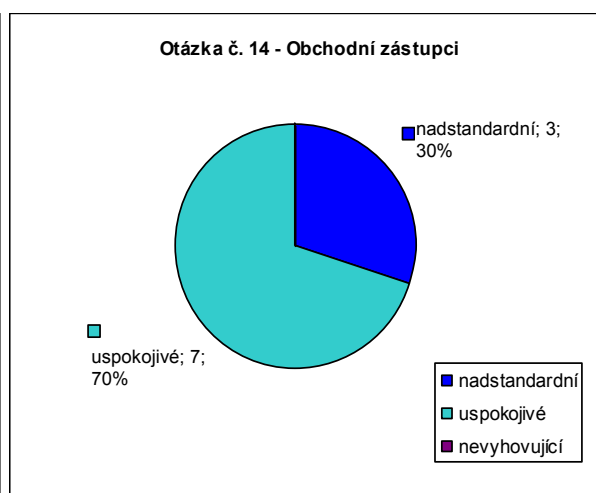
Jak zaměstnanci společnosti, tak obchodní zástupci hodnotí prostředí a vybavení kanceláří pozitivně. 58 % zaměstnanců považuje kanceláře za nadstandardní, zbytek za uspokojivé. Procento obchodních zástupců považujících kanceláře za nadstandardní je nižší, a to 30 %. Zbylí obchodní zástupci hodnotí kanceláře jako uspokojivé. Toto nižší procento může být zapříčiněno tím, že obchodní zástupci mají sice své místnosti, kde se jednou týdně schází, ale k těmto schůzkám nepotřebují žádné vybavení, proto ani tyto místnosti nejsou vybaveny tak dobře, jako ostatní kanceláře.

Graf 4.21: Vyhodnocení zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.22: Vyhodnocení obchodních zástupců

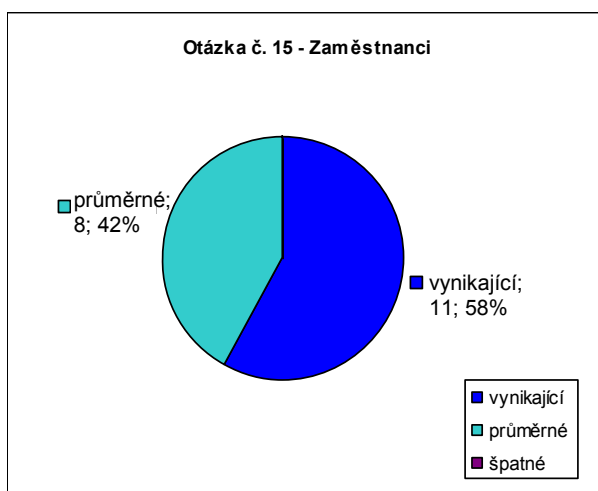


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15 – Jaké máte vztahy s kolegy?

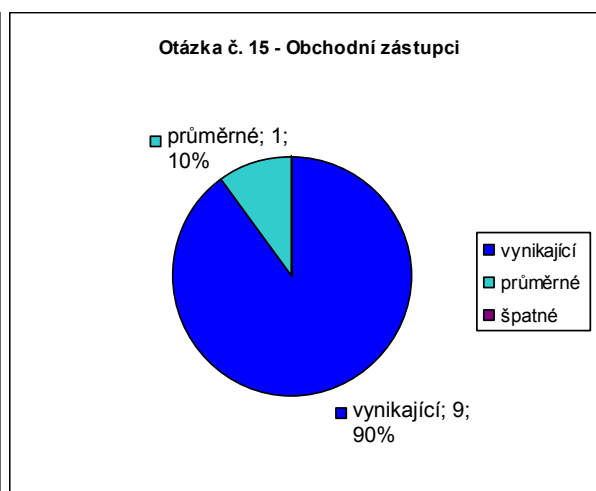
Vztahy mezi zaměstnanci i obchodními zástupci jsou velmi dobré. Ani jeden z dotazovaných neuvedl negativní odpověď. 90 % obchodních zástupců uvedlo, že má se svými kolegy vynikající vztahy, zaměstnanců pouze 58 %. Ostatní dotazovaní uvedli, že mají vztahy průměrné. Myslím si, že lepší vztahy mezi obchodními zástupci budou dány jejich podobnou povahou, mělo by jít totiž o extrovertní, komunikativní, společenské a asertivní lidi. Mezi zaměstnanci se pak mohou mísit povahy rozdílné.

Graf 4.23: Vyhodnocení zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.24: Vyhodnocení obchodních zástupců

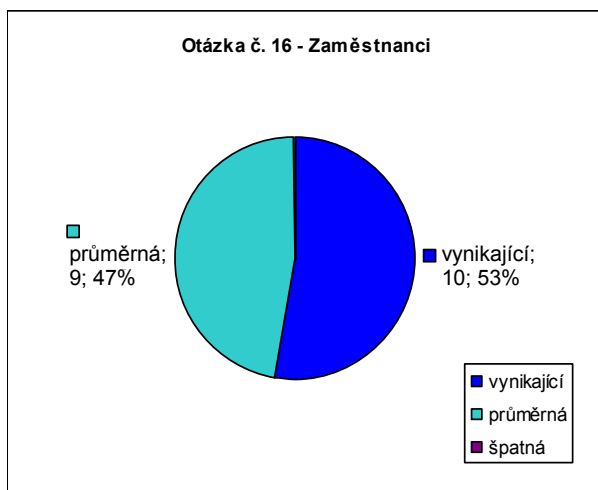


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16 – Jaká atmosféra panuje ve společnosti?

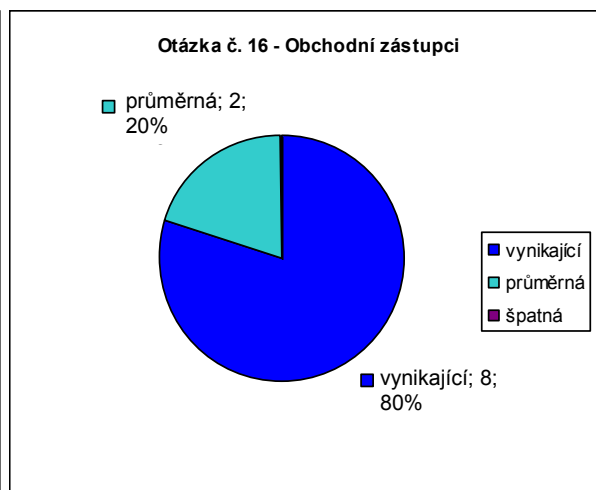
Atmosféra ve společnosti souvisí se vztahy mezi kolegy. I atmosféra ve společnosti je hodnocena velmi pozitivně, ani zde žádný z dotazovaných neuvedl negativní odpověď. 53 % zaměstnanců a 80 % obchodních zástupců považuje atmosféru ve společnosti za vynikající. Zbytek dotazovaných atmosféru pociťuje jako průměrnou.

Graf 4.25: Vyhodnocení zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.26: Vyhodnocení obchodních zástupců



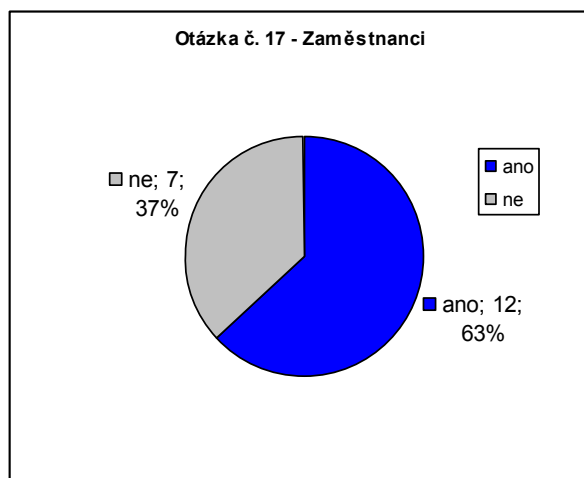
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 17 – Dostává se Vám uznání či pochval za dobře odvedenou práci?

Uznání a pochval se podle dotazníků dostává pouze 63 % zaměstnancům společnosti. Tato nehmotná forma odměňování je velmi důležitá, a proto si myslím, že zde má vedení společnosti a vedoucí jednotlivých oddělení určité rezervy.

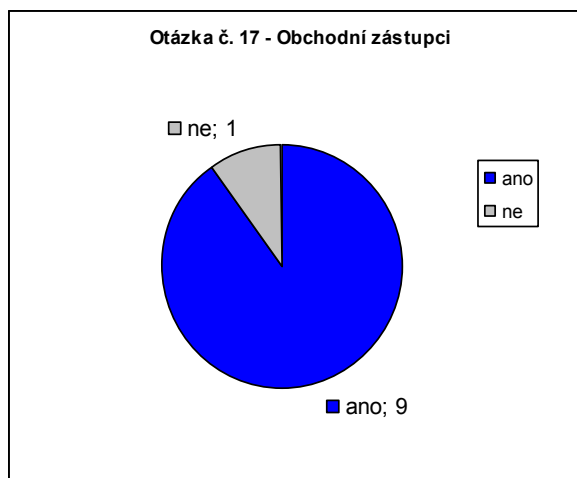
Co se týče obchodních zástupců, 90 % z nich uvedlo, že za dobře odvedenou práci se jim uznání či pochval dostává.

Graf 4.27: Vyhodnocení zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.28: Vyhodnocení obchodních zástupců



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 18 – Komunikaci s vedením hodnotíte jako:

Mezi odpověďmi na tuto otázku se mezi respondenty neobjevila žádná negativní, tzn., že špatná komunikace s vedením nezazněla ani jednou. 47 % zaměstnanců hodnotí komunikaci s vedením dokonce jako vynikající, zbytek (53 %) jako průměrnou.

80 % obchodních zástupců považuje komunikaci s vedením také za vynikající, zbylých 20 % za průměrnou.

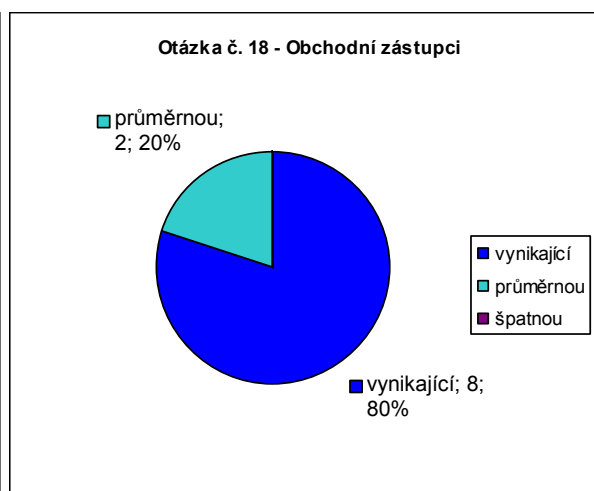
Výsledky z této otázky jsou velmi příznivé. Nadřízení jsou tedy schopni naslouchat svým zaměstnancům a obchodním zástupcům, připouští diskuzi na konkrétní témata apod. Z této otázky můžeme také usoudit, že se ve společnosti nejedná o autoritativní styl řízení (kdy komunikace je jednosměrná – probíhá pouze shora dolů)

Graf 4.29: Vyhodnocení zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.30: Vyhodnocení obchodních zástupců



Zdroj: vlastní zpracování

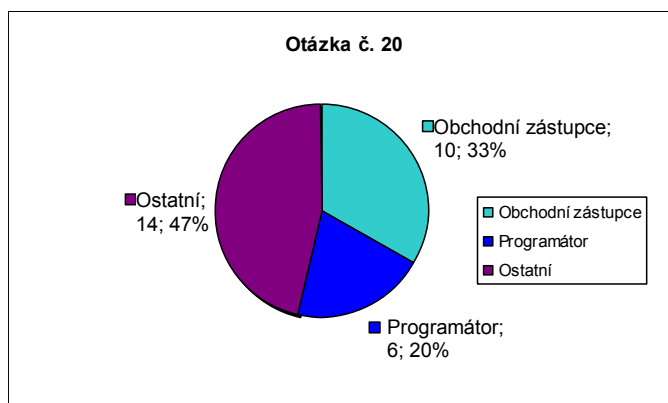
Otázka č. 19 – Co byste na dosavadním systému odměňování ve Vaší společnosti změnil(a)?

Na tuto otázku většina dotazovaných neodpověděla. Ti, co se však vyjádřili z řad zaměstnanců, by si přáli větší motivaci a platový růst, programátoři by uvítali odměny za dokončené „velké“ projekty a obchodní zástupci by přivítali soutěže a mimořádné odměny.

Otázka č. 20 – Uveďte Vaše pracovní zařazení.

Na dotazník odpovídalo 10 obchodních zástupců, 6 programátorů a 14 ostatních zaměstnanců. Ostatními zaměstnanci jsou vedoucí jednotlivých oddělení, grafici, pomocná pracovníce, účetní, fakturantka, pracovníci 3D ateliéru, atd.

Graf 4.31: Pracovní zařazení



Zdroj: vlastní zpracování

4. Návrhy a doporučení

Následující doporučení jsou navrženy na základě analýzy systému odměňování společnosti a dotazníkového šetření provedeného ve společnosti EBM system s.r.o.

- **Vysvětlení systému odměňování**

Z provedeného dotazníkového průzkumu vyplynulo, že poměrně vysoké procento zaměstnanců systému odměňování nerozumí. Doporučuji tedy vypracovat směrnici odměňování a s touto směrnicí všechny zaměstnance seznámit a to včetně jejího vysvětlení. Tato směrnice by měla být samozřejmě všem zaměstnancům dostupná, aby si ji v případě zájmu mohli prostudovat. Vysvětlení systému odměňování považuji za poměrně jednoduchý krok, který zaměstnavatele nic nestojí a přitom má vliv na motivaci a spokojenost (jistotu, znalost pravidel, vědomí řádu) zaměstnanců.

- **Vzdělávání zaměstnanců**

Při zjišťování údajů o provedených školeních došlo i vedení společnosti ke zjištění, že v oblasti školení zaměstnanců má určité rezervy, a tudíž by bylo vhodné zaměstnance více školit. Zejména spatřuji za podstatné školení programátorů a obchodních zástupců. V oblasti informačních technologií dochází k velmi rychlému vývoji a vzhledem k tomu, že jde o softwarovou firmu, je velice důležité sledovat a znát nové trendy v oboru. Úloha obchodních zástupců je také velmi významná, neboť právě na nich je závislý prodej produktů a tudíž i tržby společnosti. Proto by měli excelentně zvládat komunikaci se zákazníky, přesvědčovací techniky, apod.

Společnost nemá zavedený žádný plán proškolení pracovníků. Navrhuji tedy zavést systematické a pravidelné proškolení. Přestože školení bývají poměrně nákladná, jsem přesvědčena, že se při vhodném výběru školení tyto prostředky společnosti vrátí v kvalitě jejich produktů a ve zvýšených tržbách.

Jak již bylo zmíněno v úvodu této bakalářské práce, jde o malou společnost a proto je význam každého pracovníka velký. Zlepšování odvedené práce jednotlivých pracovníků lze provádět také právě prostřednictvím vzdělávání, a proto by se nemělo podceňovat.

- **Mzdová šetření**

Při zjišťování údajů pro tuto práci vyplynulo, že společnosti neprovádí mzdová šetření. Navrhují, aby personální oddělení společnosti dělalo tato šetření pravidelně, aby získalo přehled o mzdách na trhu práce ve srovnatelných firmách v daném regionu, a aby tím zmenšilo riziko např. nenadálého odchodu pracovníka z firmy. Stav, kdy se neprovádějí mzdová šetření, je nebezpečný tím, že vedení společnosti může odměňování zaměstnanců považovat za vyhovující, ale lidé najednou začnou odcházet a sehraný pracovní tým se hrouští.

Mzdová šetření je vhodné udělat pro jednotlivé profese a v regionu, v němž se společnost nachází. K tomu slouží tzv. lokální publikovaná šetření, která lze získat i bezplatně díky šetření orgánů státní statistiky. Dále je pak možné sledovat úroveň mezd např. průběžným sledováním inzerátů.

- **Motivace a proměnlivá složka mzdy**

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že společnost v současné době nevyužívá dostatečně proměnlivé složky mzdy, tedy ty složky, která jsou závislé na výkonu a plnění úkolů nebo na výsledcích společnosti. Toto je zapříčiněno krizí a poklesem tržeb v posledních dvou letech, a společnost tedy vědomě tuto složku mzdy omezila. Ve shodě s vedením firmy doporučuji tuto složku začít opět více využívat vzhledem k oživení trhu a zlepšujícím se ekonomickým výsledkům firmy. Tyto prostředky by se měly vrátit v lepší motivaci a vyšší výkonnosti pracovníků.

Ze zaměstnanců společnosti mají, kromě obchodního oddělení, na výsledky firmy největší vliv programátoři, a proto je vhodné soustředit se na jejich odměňování a motivaci. Doporučuji využívat metody projektového řízení a motivační proměnlivou složku mzdy navázat na plnění termínů jednotlivých projektů a na splnění jejich požadované kvality, tzn., že programy by měly být odzkoušené (bez chyb), pochopitelné pro uživatele, rychlé a přehledné.

- **Uznání a pochvaly**

Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že uznání a pochvaly se dostávají ve velké míře obchodním zástupcům a programátorům, ostatní zaměstnanci však tuto nehmotnou formu odměňování příliš nepocítují. Vedoucí pracovníci by měli využívat tento nástroj pro všechny zaměstnance, kteří svou práci odvádějí dobře.

Uznání a pochvaly nic nestojí a přece dokáží zaměstnance potěšit, motivovat a vytvářet lepší atmosféru na pracovišti.

5. Závěr

Odměňování zaměstnanců je nedílnou součástí řízení každé společnosti. Odměňováním nerozumíme pouze peněžní odměny (mzda, plat), ale také odměny nepeněžní jako je např. povýšení, pochvala či zaměstnanecké výhody.

Způsob stanovování těchto mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem peněžního i nepeněžního odměňování se nazývá systémem odměňování. Ten by měl být motivační, spravedlivý a transparentní.

Zaměstnanecké výhody mohou, ale nemusí být zaměstnavatelem poskytovány, může jít např. o služební automobil, odměny za dlouholeté zaměstnání, vzdělávání, dodatkovou dovolená či firemní akce. Zaměstnanecké výhody příznivě působí nejen na blahobyt zaměstnanců, ale také na konkurenceschopnost společnosti na trhu práce.

Základnou pro vytváření spravedlivého odměňování v organizaci je hodnocení práce, které určuje hodnotu a rozměr každé práce ve vztahu k ostatním pracím v organizaci. Společnosti mohou také zjišťovat, jak platí jiné organizace svým zaměstnancům za stejnou práci prostřednictvím tzv. mzdového šetření.

Na základě analýzy systému odměňování vybrané společnosti a provedeného dotazníkového šetření byly vypracovány následující návrhy a řešení pro zlepšení tohoto stávajícího systému odměňování ve společnosti EBM system s.r.o.:

- Vysvětlení systému odměňování zaměstnancům společnosti a vytvoření směrnice odměňování
- Častější školení zaměstnanců, především obchodních zástupců a programátorů
- Pravidelné provádění mzdových šetření
- Zlepšení motivace zaměstnanců, a to prostřednictvím opětovného využívání proměnlivé složky mzdy
- Častější používání uznání a pochval za dobře odvedenou práci

Cílem bakalářské práce byla analýza současného systému odměňování v dané organizaci a následné návrhy a doporučení pro management této společnosti.

Věřím, že tato bakalářská práce bude pro společnost přínosem a pomůže ji zdokonalit systém odměňování a zvýšit spokojenost zaměstnanců s odměňováním.

Seznam literatury

- [1] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-2.
- [3] BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [4] ČOPÍKOVÁ, A.; HORVÁTHOVÁ, P. *Odměňování zaměstnanců v organizaci*. 1. vyd. VŠB-TU Ostrava, 2010. 142 s. ISBN 978-80-248-2264-8.
- [5] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [6] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- [7] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [8] NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- [9] ŠTVERKOVÁ, H.; ČVANČAROVÁ, Z.; HUMLOVÁ, V.; HUJDUSOVÁ, A.; NĚMČÍK, P. a kol. *Podniková ekonomika B*. 1. vyd. VŠB-TU Ostrava, 2008. 262 s. ISBN 978-80-248-1422-3.
- [10] URBAN, J.; *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

Internetové zdroje

[11] *Dotazník* [online]. 2007 [cit. 2011-04-03]. Dotazník-online. Dostupné z WWW: <<http://www.dotaznik-online.cz/>>.

Jiné zdroje

[12] Zákon č.262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Seznam zkratk

| | |
|--------|-------------------------------|
| aj. | a jiné |
| apod. | a podobně |
| atd. | a tak dále |
| č. | číslo |
| IT | informační technologie |
| Kč | koruna česká |
| kupř. | kupříkladu |
| mil. | milión |
| např. | například |
| obr. | obrázek |
| odd. | oddělení |
| PC | počítač |
| Sb. | sbírka |
| s.r.o. | společnost s ručením omezeným |
| tab. | tabulka |
| tis. | tisíc |
| tzn. | to znamená |
| tzv. | tak zvaný |

Prohlášení

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. května 2011

Lenka Votaviková

Jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta

Přesečna 4, Ostrava 3, 700 30

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Části zákoníku práce

Příloha č. 2 – Organizační struktura společnosti EBM system s.r.o.

Příloha č. 3 – Ukázka smlouvy o obchodním zastoupení společnosti EBM system s.r.o.

Příloha č. 4 – Dotazník